

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTA MOTIVACIONAL NA ESCOLA BRASILEIRA DE
ENSINO JURÍDICO NA INTERNET**

ANDRESSA SULLAMYTA PESSOA DE SOUZA

João Pessoa
Março 2013

ANDRESSA SULLAMYTA PESSOA DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTA MOTIVACIONAL NA ESCOLA BRASILEIRA DE
ENSINO JURÍDICO NA INTERNET**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Helen Silva Gonçalves
Coordenador (a) do Curso: Helen Silva Gonçalves

João Pessoa
Março 2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S729i Souza, Andressa Sullamyta Pessoa de.
A influência do planejamento estratégico como ferramenta
motivacional na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet./
Andressa Sullamyta Pessoa de Souza. – João Pessoa: UFPB, 2013.
106f.:il.

Orientador: Prof^a. Helen Silva Gonçalves.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Motivação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.012.2:005.583.1(043.2)

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANDRESSA SULLAMYTE PESSOA DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NA ESCOLA BRASILEIRA DE ENSINO JURÍDICO NA INTERNET

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: ____ de _____ de 2012.

Banca Examinadora

Helen Silva Gonçalves – UFPB/DA
Orientadora

Diogo Helal - UFPB/DA
Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, e os frutos que dele possam ser gerados, ao Senhor todo Poderoso, Cordeiro, Filho de Deus, Príncipe da paz, que em sua poderosa glória conduz nossos caminhos na Terra, e nos guia para a maravilhosa plenitude nas alturas.

Dedico aos meus pais, José de Arimatéia Augusto de Lima e Nadja Pessoa do Amarante, por terem me dado todo o apoio e incentivo necessário para chegar até ao fim do meu curso sabendo que escolhi a profissão certa, e me auxiliando em todas as decisões.

Dedico a toda minha família, que em sua forma especial me acolhe, compreende e ampara as minhas decisões, independente do quão merecedora eu possa ser.

Dedico ao meu querido namorado, que em sua simplicidade me ensina todos os dias como os grandes obstáculos da vida se tornam pequenos mediante a força da perseverança e do amor.

Dedico a minha querida amiga Thaís Lopes, que com o seu profissionalismo e suprema inteligência, me ajudaram a chegar até o fim: onde tudo vai começar para mim.

Dedico à Tia Cristina Pessoa, que desde sempre foi a pessoa que cuidou de mim e contribuiu de maneira tão especial para o meu crescimento e desenvolvimento moral e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora orientadora, Sra. Helen Silva Gonçalves pelo seu interesse em ser minha orientadora, apesar de todas as adversidades, e pelas orientações indispensáveis para o progresso deste trabalho.

Agradeço à Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet representada pela pessoa de Fabrine Martins, gestora que me inspirou a ser cada dia melhor, e empresa que fez todo esse trabalho possível.

Agradeço à EJA Consultoria, por todo o conhecimento que me proporcionou de maneira tão intensa e única, sendo a principal responsável pelo perfil profissional que moldei e mudei ao longo do curso.

Agradeço a todos os meus professores, em especial: Cirineu Cecote Stein, Luciana Ferreira da Costa, Klauber Brito, Fábio Albuquerque, Ceres Grehs Beck, André Machado, Roberto Guimarães Júnior, João Neto Batista, Célia Zago, Renata Baldanza, Kátia Ayres, Jaílson Ribeiro, Nadja Valéria, Robéria Souto Maior, entre outros, por terem me mostrado o que é a verdadeira dedicação à ciência e ao ensino, seja ele na área de Administração, ou não.

Aos colaboradores da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na internet, por terem auxiliado tão graciosamente com o sucesso da minha pesquisa.

A todos os meus colegas de graduação, em especial, Nathalia Lacerda, Jonathan Ralisson, Anderson Toscano, Laisson Lourenço, José Carlos Simões Jr., Érica de Vasconcelos, Jessyca Gabrielle e Tassya Gonçalves pelo companheirismo inestimável.

A minha amiga Mariana Ferreira Nunes, que mesmo tão longe, está sempre perto de mim em todos os momentos que preciso e compreende do jeito que sou.

A todos os demais que de algum modo não foram diretamente citados, meus profundos agradecimentos!

“A única coisa do planejamento é que as coisas nunca ocorrem como foram planejadas.”

(Lúcio Costa)

“Não há sabedoria alguma, nem discernimento algum, nem plano algum que possa opor-se ao Senhor.”

(Salomão)

SOUZA, Andressa Sullamyta Pessoa. **A influência do planejamento estratégico como ferramenta motivacional na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet** Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

RESUMO

No atual mundo dos negócios, desenvolver um contexto de relações humanas sem perder o foco nas estratégias organizacionais é uma grande vantagem para os Administradores. Com isso em mente, o presente estudo teve por objetivo entender melhor a relação entre o processo de construção e implantação de um planejamento estratégico na motivação dos colaboradores da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet, a partir da análise da influência do uso desse planejamento como ferramenta motivacional. Como base para este trabalho, destacam-se as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom. A pesquisa teve caráter descritivo e uma abordagem quantitativa com a aplicação de questionários em dois momentos: antes do planejamento e após a sua implantação para um comparativo e uma análise do impacto deste nos critérios de motivação, comprometimento e missão e estratégia, trabalhados na metodologia de diagnóstico organizacional elaborada por Burke e Litwin. O estudo foi realizado com a participação de oito colaboradores de cargos táticos e operacionais. A partir dos resultados, concluiu-se que a influência do planejamento na motivação da equipe teve impacto negativo representado por uma queda 2% no índice de satisfação geral com a empresa. Este resultado já era esperado, pois, todo processo de mudança que mexe com a rotina de um grupo pode causar insatisfação. Porém, depois de uma análise individual qualitativa de cada item, e devido a sua inexpressividade, este dado pôde ser questionado, uma vez que em grande parte das respostas os colaboradores concordaram com os efeitos positivos do processo e perceberam impactos significativos no clima organizacional, confirmando a relação positiva entre o planejamento e a motivação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Motivação. Clima organizacional.

LISTA DE SIGLAS

EBEJI	Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet	16
LS	Litwin e Stringer	31
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>	37
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	40
PAE	Plano de Ação Estratégia	40
MEG	Modelo de Excelência da Gestão	41
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuição das teorias motivacionais para a pesquisa	26
Quadro 2: Relação entre Litwin e Stringer e Burke e Litwin	31
Quadro 3: Relação entre Kolb e Burke e Litwin	32
Quadro 4: Relação entre Sbragia e Burke e Litwin	34
Quadro 5: Correlação dos critérios de avaliação e correspondência de teorias	47
Quadro 6: Comparativo geral do quesito Missão e Estratégia entre as pesquisas	58
Quadro 7: Comparativo geral do quesito comprometimento entre as pesquisas	71
Quadro 8: Comparativo geral do quesito motivação entre as pesquisas	83
Quadro 9: Comentários sobre o impacto do planejamento na motivação	86
Quadro 10: Comparativo de satisfação geral entre as pesquisas	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do Processo de Planejamento Estratégico

46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema da Pesquisa	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. Justificativa	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1. Conceituando Motivação	19
2.2. Teorias Motivacionais	21
2.2.1. Teoria de Maslow	22
2.2.2. Teoria de Herzberg	23
2.2.3. Teoria de Vroom	24
2.3. Contribuição das teorias motivacionais para o planejamento estratégico	25
2.4. Conceituando Clima Organizacional	26
2.5. Pesquisa de Clima Organizacional	27
2.6. Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	29
2.6.1. Modelo de Litwin e Stringer	29
2.6.2. Modelo de Kolb	31
2.6.3. Modelo de Sbragia	32
2.7. Planejamento: evolução e conceito	35
2.7.1. Princípios do Planejamento	35
2.7.2. Níveis e tipos de planejamento	37
2.7.3. Características do Planejamento	38
2.7.4. Fases do Planejamento	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1. Tipo de pesquisa	42
3.2. Objeto de estudo, População e Amostra	43
3.3. Instrumento de coleta de dados	44
3.4. Análise dos dados	45
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	48

4.1. Análise do quesito Missão e Estratégia.....	49
4.2. Análise do quesito Comprometimento.....	59
4.3. Análise do quesito Motivação.....	72
4.4. Resultados auxiliares	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1. Conclusões	87
5.2. Sugestões para a empresa.....	88
5.3. Limitações da Pesquisa	89
5.4. Sugestões para futuros estudos	90
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE	96
APÊNDICE A	96
ANEXO.....	102
ANEXO 1.....	102

1. Introdução

No atual cenário de expandida Globalização encontrado pelo mundo, são muitas as organizações e pessoas que buscam “armar-se” competitivamente para sobreviver às mudanças e incertezas trazidas pela veloz aproximação do futuro. Todos os dias, novos mercados e nichos se formam ao redor das empresas, e “muitos desses mercados, que hoje são promissores, não existiam há 20 anos” (SERTEK *et al.*, 2011, p. 42), é por isso que as organizações, e, com elas, os seus profissionais precisam estar sempre em busca do aperfeiçoamento contínuo, para que não estagnem por falta de conhecimento e deixem de responder com eficiência às novas necessidades criadas.

Torna-se óbvio, na conjuntura imposta pelo mercado do terceiro milênio, que as organizações devem, necessariamente, apresentar maior capacidade de resposta às solicitações do meio em função de uma condição de maior competitividade. (SERTEK *et al.*, 2011, p. 51).

Para as empresas visionárias um dos principais estados que se busca alcançar é o da máxima clareza de seus objetivos, traçados a partir da literal tradução daquilo que entendem os seus líderes como o futuro promissor da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000). Por isso, é comum observar-se a entusiástica utilização do Planejamento Estratégico, ferramenta que ganhou destaque por apresentar características como a possibilidade de rápida compreensão geral pelos seus participantes, daquilo que quer a organização, e a maneira na qual a transcrição operacional das estratégias dos líderes pode ser apresentada aos colaboradores, gerando-se o sentimento de que chamem para si a responsabilidade de alcançá-las, não somente porque estão sendo pagos para isso, mas porque acreditam ser o ideal para a organização em conjunto, como ditam as regras do pensamento intraempreendedor.

Segundo Oliveira (2007) o Planejamento Estratégico pode ser conceituado como um processo criado para o alcance de um futuro desejado de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, conseguido através da concentração de esforços e recursos de toda empresa para tal fim. Além disso, o planejamento corresponde à definição de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos, mas, que como processo contínuo de exercício da mente e

interpretação do mercado, deve ser passível de execução por todos independente da vontade específica dos líderes (OLIVEIRA, R., 2007, p. 5).

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, R., 2007, p. 5).

1.1. Problema da Pesquisa

Levando-se então em consideração a importância do planejamento estratégico para o sucesso e a sustentabilidade em um mercado de extrema concorrência, e ressaltando-se o fato de que todos os níveis de uma determinada empresa devem estar unidos na busca pelos resultados, torna-se então um diferencial valioso a compreensão dos efeitos causados pelo planejamento no comportamento dos colaboradores, já que serão eles os responsáveis pela engrenagem ativa do motor decisório anteriormente elaborado (ALMEIDA, 2003; OLIVEIRA, E., 2009). Com a intenção de mapeamento, esta compreensão de impactos causados pode ser inclusive considerada um passo inicial para o próprio processo de planejamento, uma vez que o ambiente interno também precisa ser analisado a fim de que se encontrem as lacunas de alocação e competências construtivas, que serão posteriormente requisitadas pelas ações planejadas.

É com isto em mente que se expõe, portanto, o estudo do clima organizacional influenciado pelas perspectivas de progresso e novas atividades trazidas com o planejamento estratégico, e transmitidas pelos colaboradores com expectativas e sentimentos aguçados durante a sua criação e implantação. “O processo de grandes decisões sobre pessoas é fundamental ao desempenho organizacional em todos os estágios da vida de uma empresa” (FERNANDEZ-ÁRAOS, 2009, p. 47), logo, entender a maneira na qual reagem aos desafios enxergados no futuro e se comprometem a isso, é imprescindível para que uma organização

perceba se possui as condições para alcançar o sucesso perante estes desafios, já que precisará depositar nos colaboradores a maior parte da responsabilidade nesta empreitada.

Segundo Geraldo (2009) a pesquisa de clima organizacional é uma das estratégias utilizadas pelas organizações para analisar o seu funcionamento interno e, assim, identificar as necessidades de seus colaboradores, trazendo como resultados a melhoria na qualidade do clima organizacional. O comportamento da equipe influenciado por essa percepção da qualidade no ambiente de trabalho, e o nível de preparação adquirido pela empresa para se proteger das incertezas negativas futuras se tornarão, portanto, conceitos chave da atribuição de sucesso à implantação de ações estratégicas.

Para melhor compreender o fenômeno acima descrito, foi então realizado um comparativo entre o grau de motivação dos colaboradores através da aplicação de uma pesquisa de clima em dois momentos distintos: antes (maio de 2012) e depois da realização do planejamento estratégico (janeiro 2013) realizado na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet – EBEJI (instituição preparatória para concursos públicos na área jurídica, atuante no mercado desde 2007, cuja metodologia de ensino explora as ferramentas tecnológicas da educação a distância) para que se pudesse perceber a influência do processo decisório de organização e delimitação de objetivos em aspectos como o comprometimento e a motivação dos colaboradores envolvidos. O levantamento das expectativas geradas pelo planejamento foi capaz, portanto, de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual é a influência do planejamento estratégico na motivação dos colaboradores da EBEJI?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a influência do uso do processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico como ferramenta motivacional para colaboradores.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar e Comparar o grau de motivação geral dos colaboradores antes e depois da realização do planejamento estratégico.
- Identificar as mudanças geradas no clima organizacional devido à implantação do planejamento estratégico.
- Mensurar o impacto da disseminação de planos e metas no comprometimento dos colaboradores.

1.3. *Justificativa*

No atual cenário de competitiva realidade entre negócios, o mundo tem se deparado com uma incrível velocidade no surgimento de inovações, tecnologias e novos produtos. As organizações vêm, cada vez mais, mostrando a competência para prever os impactos de suas decisões presentes no futuro e, com isso, agregar ao seu empreendimento um alto valor intangível, cujos retornos percebidos expandem-se em larga escala (OLIVEIRA, R., 2007).

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas que refletem essa necessidade da humanidade de se preparar no presente para as incertezas advindas com o futuro. E é com ele, que chefes e executivos vislumbram para suas organizações o rumo do sucesso que se pretende obter mais à frente, e a sua tradução em metas e estratégias são os fatores que levam os colaboradores a enxergarem a materialidade deste futuro em suas ações momentâneas. Logo, o estudo desta ferramenta vem ressaltado neste trabalho (LACOMBE, 2005).

Todavia, faz-se importante também entender as diferentes maneiras de como um planejamento estratégico gera impactos nos colaboradores durante sua construção e implantação, pois, mesmo sabendo-se que é na organização onde ocorrerão as principais alterações de estado, serão eles, os funcionários, os responsáveis centrais pelo seu sucesso. Além disso, a compreensão desse sucesso para a empresa é perceptível através de itens como melhora nos indicadores, aumento no faturamento, expansão da base de clientes, enxugamento de processos, entre outros. Mas, pouco se fala na mensuração desses impactos

para os colaboradores, e como enxergaram as mudanças propostas. Portanto, visualizar o planejamento sob a ótica de seus participantes fora da cúpula, faz-se imprescindível para que a organização estudada perceba se a equipe sentiu-se parte ativa na construção e viabilização das ações resultantes das metas e planos traçados.

Com a aplicação desta pesquisa foi possível compreender então, de que maneira aspectos como motivação, comprometimento, confiança na empresa e seus líderes, e busca pela qualificação, por exemplo, oscilaram durante o processo de planejamento estratégico, a partir da captação das percepções destes indivíduos. Ressalta-se também o fato de que na organização estudada, está foi a primeira edição de um planejamento estratégico, logo, a importância da pesquisa tornou-se ainda mais evidente, pois, mediante a exposição dos resultados obtidos foram destacados os benefícios trazidos com a criação e a operacionalização de estratégias organizacionais, em busca da melhoria no desenvolvimento e rendimento tanto da própria empresa em si, como dos colaboradores no uso de seu trabalho.

As aplicações desta pesquisa irão contribuir para mundo acadêmico, principalmente à ciência da Administração, na tentativa de se compreender as diferentes reações, efeitos e sentimentos gerados nos colaboradores envolvidos num processo de planejamento estratégico, e também na implantação de suas atividades, momento em que poderão enxergar a magnitude das ações que descreveram. Observando-se ainda o cenário competitivo atual, é de grande importância que as empresas enxerguem o valor de seus colaboradores para o crescimento dos negócios. Portanto, a compreensão dos impactos do planejamento em cada indivíduo pela sua movimentação é indispensável à compreensão da própria estratégia em si.

2. Revisão de Literatura

São apresentados neste tópico os principais conceitos teóricos utilizados para embasar a construção dos instrumentos de pesquisa e as conclusões alcançadas após a análise. A literatura básica para o desenvolvimento do estudo foi compreendida pelas áreas de Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos, com a exposição dos principais conceitos sobre motivação, pesquisa de clima organizacional e planejamento estratégico.

2.1. *Conceituando Motivação*

O que os motiva? O que fazer para que cheguem todos os dias com disposição de enfrentar mais um dia provavelmente complicado e cansativo? Como fazer com que a rotina de trabalho seja empolgante o suficiente para transformá-los em pessoas comprometidas com o sucesso da organização? Possivelmente, essas não seriam as primeiras questões citadas pelos colaboradores de uma empresa, se indagados acerca dos principais dilemas que compõe o trabalho de seus gestores. Numa rotina complexa e desgastante de compromissos, líderes e subordinados tendem a tomar caminhos separados na realização de seus afazeres. E o abismo que se cria, tanto profissional como emocional, entre as duas peças perpetua a clássica visão mecanicista de que chefes e empregados possuem papéis inalcançáveis em diferentes níveis dentro da organização. Essas questões, entretanto, em uma segunda leitura, movimentam na verdade um grande número de planos e estratégias motivacionais adotadas por várias organizações ao redor do mundo. O desafio de se integrar o gerenciamento analítico de uma rotina a um patamar de maior humanização, tanto por pressões externas como internas, tem feito chefes e cúpulas cada vez mais interessados no bem estar de seus colaboradores. (NANTES, 2010; CHIAVENATO, 2008; RIBEIRO, A., 2005; BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

Essa preocupação, todavia, não é de hoje. O estudo de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo entre os anos de 1927 e 1932 nos Estados Unidos, deu início ao que se chama hoje de Teoria das Relações Humanas, influenciada por uma fábrica em particular “[...] que se caracterizou pela preocupação com o bem estar de seus funcionários proporcionando-lhes um clima constantemente sadio de relações industriais” (OLIVEIRA, C., 2002, p.1). Rompendo com a ideia central mecanicista anteriormente citada, dentro das organizações agora, se discutiam conceitos até então não abordados como os de liderança e comunicação organizacional. Além disso, instituiu-se o consenso de que não somente fatores econômicos e financeiros trabalhavam sobre a motivação dos colaboradores, pelo contrário, uma série de incógnitas emocionais e psicológicas precisava ser avaliada para que o contexto completo de produtividade no trabalho fosse compreendido com sucesso.

Atualizando-se esta discussão para o momento dos negócios vivido no século XXI, as empresas estão cada vez mais maduras e propensas ao favorecimento das relações humanas

incitadas por Mayo (RIBEIRO, C.; CAMPOS, 2009). Entretanto, com a evolução na complexidade do pensamento capitalista, nenhuma organização pode se desviar do seu real objetivo de gerar lucro com um discurso humanizado de trabalho. O que se tem exigido é que a consciência humanizada associe-se estrategicamente a um pensamento racional e analítico capaz de gerar estratégias cabíveis aos níveis reais de produtividade, e às metas de gestores e líderes para o crescimento da lucratividade de suas empresas.

Segundo Oliveira (2002) a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. Por isso, faz-se indispensável analisar a influência do planejamento estratégico sobre a motivação e os níveis de comprometimento dos seus colaboradores para que, posteriormente, operações e rotinas sejam aperfeiçoadas a partir da criatividade e do desejo de ser parte ativa na construção do crescimento do próprio local de trabalho.

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham. (OLIVEIRA, C., 2002, pg. 22).

Mas afinal, o que é motivação? Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento humano, principalmente nas organizações, a motivação é um dos mais importantes de serem compreendidos, logo, receberá atenção especial neste capítulo. Seu sentido efetivo (da palavra) tem sido usado de várias maneiras ao longo do tempo, por isso, muitos autores sentem dificuldade em conceituá-la com precisão. Fazendo-se então uma análise genérica, vê-se que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO, 2009, p. 50). Segundo Kotler (2006) os indivíduos possuem tipos de necessidades que podem ser classificadas, por exemplo, em fisiológicas ou psicológicas, mas, uma necessidade apenas se torna motivo quando alcança certo nível de intensidade capaz de impulsionar o indivíduo à ação, seja ela consciente, ou, não. Esse impulso ao ato pode ser provocado por um estímulo externo (ambiente), como também ser gerado e processado na mente do indivíduo, e, neste momento, a motivação então se confunde com a cognição humana, ou, com a maneira como percebe e interpreta a si mesmo e o mundo ao seu redor, guiando seus atos a partir do que pensa, acredita e prevê.

Motivação é “a força ou impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica” (MAITLAND, 2000, p. 7), “é algo intrínseco ao indivíduo associado aos seus interesses” (VERGARA *et al.*, 2006, p. 6), por isso, torna-se mais simples compreender a ideia de que um determinado fator exerce influência sobre a motivação de uma pessoa, mas não sobre outra, e ainda poderá variar de acordo com o momento e as últimas experiências vividas. Portanto, no ambiente de trabalho, uma ação estratégica criada e implantada não surtirá efeito de maneira uniforme para todos na organização.

Ao longo do tempo, várias teorias relacionadas ao estudo da motivação foram construídas por especialistas em diferentes períodos, pois, “esse tema sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades” (MILLER, 2002, p. 92). Na próxima seção são apresentados os três principais estudos compreendidos pelo trabalho em questão: Teoria de Maslow, Teoria de Herzberg e Teoria de Vroom, escolhidos por fazerem parte do grupo de principais autores neste trabalho devido à importância para ciência da Administração no assunto motivação, e por tratarem dos pontos abordados e relevantes para esta pesquisa de maneira objetiva e de fácil compreensão.

2.2. Teorias Motivacionais

Por ser um fator de extrema importância à compreensão do comportamento humano nas organizações, vários pesquisadores tem contribuído com o engrandecimento do estudo acerca da motivação através da construção de suas teorias desde a década de 50. Segundo o dicionário Aurélio (2010), uma “teoria é um conjunto de conhecimentos, noções gerais e princípios que podem explicar certa ordem de fatos” (FERREIRA, 2010). Portanto, são demonstradas na seção seguinte as principais teorias motivacionais que auxiliaram a compreensão do impacto do planejamento estratégico sobre este fator do comportamento dos indivíduos na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet.

2.2.1. Teoria de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) foi o psicólogo americano responsável pela concepção da teoria motivacional conhecida como: Pirâmide das necessidades, ou hierarquia das necessidades humanas. Segundo Maslow, os anseios de um indivíduo encontram-se distribuídos sob a forma de uma pirâmide, revelando seu grau de importância, ou, urgência com que precisam ser atendidos, como apontado por Macêdo (2007):

Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo e imaturo – em termos do comportamento que eles promovem – para o mais civilizado e maduro (MACÊDO *et al.*, 2007, p.93).

Na base da pirâmide estão as necessidades com baixo grau de relevância e alto grau de ocorrência, identificadas pelo nome de necessidades primárias. Enquanto no alto estão as mais complexas e urgentes conhecidas como secundárias. “Estas necessidades são classificadas como: (1) necessidades fisiológicas, (2) necessidades de segurança, (3) necessidades sociais, (4) necessidade de autoestima e (5) necessidade de autorealização” (CORRÊA NETO, 2011, p. 26).

Para entender a idéia de hierarquia de necessidades, apenas o primeiro nível precisa ser detalhado, pois, a explanação pode ser posteriormente replicada aos demais. De acordo com Maslow (1987), as necessidades básicas de um indivíduo são: alimentação, sono, sexo e abrigo, objetos essenciais à sobrevivência. Ao atender os fatores por este nível requisitados, não há mais motivação para que continue na busca, e sua concentração passa a se ocupar com o atendimento dos fatores de segurança e proteção, compreendidos pelo segundo nível da pirâmide. Assim, o homem mantém-se em uma jornada pelo preenchimento de suas necessidades e expectativas.

O planejamento estratégico, também pode ser descrito a partir de uma pirâmide, com os níveis estratégico, tático e operacional. Cada nível exige certo tipo de tratamento para com as necessidades organizacionais que, ao serem atendidas, abrem espaço para o surgimento de novas motivações e ações estratégicas. Analisando-se o colaborador em seu ambiente de trabalho, é possível que se estabeleça uma conexão com a teoria de Maslow e as necessidades de um trabalhador. Por exemplo, necessidades básicas: equipamentos, treinamento e salário,

sem eles ninguém se mantém por muito tempo motivado a realizar suas funções. A partir do momento que a organização supre essas lacunas, o colaborador passa a demonstrar novos anseios, como benefícios, estabilidade e promoções, e assim por diante. Cria-se então um ciclo motivacional que precisa ser entendido e planejado de maneira estratégica para que a organização se previna contra a estagnação intelectual e criativa de sua força de trabalho.

A teoria de Maslow trouxe importantes contribuições para este trabalho, portanto, já que agrupa os grandes blocos de necessidades identificando-os em prioridade e relevância para o crescimento pessoal e de autorealização em acordo com os objetivos organizacionais.

2.2.2. Teoria de Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial por contribuir com o enriquecimento do estudo motivacional no ambiente de trabalho. Diferentemente de Maslow, que “fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada)” (CHIAVENATO, 2009, p. 54), Herzberg concentrou sua pesquisa no ambiente externo que cerca o indivíduo, levando em consideração o fato de que a motivação depende do trabalho em si, e não dos incentivos que os gestores possam dar aos funcionários.

Segundo Herzberg, a motivação depende de dois fatores: Higiênicos e Motivacionais. Os higiênicos são os fatores extrínsecos que se formam através do contexto do cargo ocupado, englobando aspectos como condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, relacionamentos interpessoais, segurança no trabalho, entre outros, ou seja, fatores tradicionalmente usados pelas organizações para incentivar a motivação de seus colaboradores. Os motivacionais são os fatores intrínsecos ligados ao conteúdo do cargo, como tarefas e responsabilidades atribuídas que possuem efeito duradouro sobre a satisfação e os níveis de produtividade. Herzberg acreditava que o trabalho, em si, é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária (ROBBINS, 2002; VERGARA, 2003).

O termo “higiênico” indicado pelo autor demonstra que estes fatores descritos são utilizados apenas para evitar o surgimento de fontes de insatisfação no ambiente de trabalho,

possivelmente responsáveis pela criação de um desequilíbrio organizacional, e que a influência deles sobre o comportamento humano não é capaz por si só de elevar os níveis de satisfação. Entretanto, se ausentes podem resultar em queda. Já o termo motivação refere-se aos sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional que se manifestam através da execução de uma rotina de tarefas desafiadoras fundamentais na criação de um significado para o trabalho. Quando presentes os fatores motivacionais são ótimos na elevação da satisfação; quando negligenciados, contribuem fortemente para o seu desaparecimento. Em resumo, Herzberg aponta que a satisfação de um indivíduo em seu cargo é função direta do conteúdo e da capacidade estimulante de suas atividades. Estes são os fatores motivadores. E a insatisfação é função do contexto geral de supervisão e relacionamentos. Estes são os fatores higiênicos.

Segundo Chiavenato (2009) a maioria das empresas negligencia os fatores motivadores, e o planejamento estratégico, principalmente o de Recursos Humanos precisa estar atento às necessidades de cada colaborador para o seu cargo, só assim, poderá manter elevado o nível de satisfação geral com a organização.

A grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. (MACÊDO *et al.*, 2007, p.95).

2.2.3. Teoria de Vroom

Victor H. Vroom (1932 -) é um conceituado professor especialista na análise psicológica do comportamento humano nas organizações, particularmente sobre liderança e tomada de decisão. Este pesquisador também contribuiu para o engrandecimento do estudo em questão com a sua Teoria da Expectativa, muito mais focada na motivação orientada à produtividade. Para o pesquisador, “existem duas partes que compõe a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los” (MAITLAND, 2000, p.10). Sua teoria é baseada em uma visão individual do ser, que apresenta vontades próprias e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tome decisões mais adequadas ao momento presente que vive.

Vroom determina em seu postulado três fatores que classificam a motivação orientada à produção: os objetivos individuais, a relação percebida entre a sua produtividade e esses

objetivos, e a capacidade do indivíduo de influenciar o seu próprio nível de produtividade quando estiver confiante de que poderá alterá-lo para alcançar os objetivos. Se analisados individualmente, vê-se que os objetivos pessoais de um indivíduo abrangem, por exemplo, dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, e atratividade social do trabalho. A relação entre a produtividade e a satisfação destes objetivos faz com que um colaborador possa escolher qual deles requer mais de sua capacidade de trabalho. E, com isso em mente, ele irá influenciar, ou não, seus níveis de produção motivado pela crença de que o volume de esforço despendido em determinada atividade irá produzir efeito sobre os resultados desejados (RIBEIRO, A. *et al.*, 2012).

Para melhor explicar sua teoria de que existe um anseio orientado à produção, Vroom propôs o modelo da expectativa da motivação que discorre sobre ela como um fator essencial na escolha do comportamento a ser seguido. Segundo Zanelli (2007), Vroom concebe a motivação com uma força de natureza emocional ativada quando a pessoa é levada a optar pelos planos de ação que lhes são apresentados.

2.3. *Contribuição das teorias motivacionais para o planejamento estratégico*

Após a apresentação teórica dos conceitos de motivação utilizados como embasamento para a construção desta pesquisa, cabe, neste momento, uma ênfase ao fato de que cada teoria trouxe sua contribuição ao desenvolvimento do trabalho sem a necessidade de comparações entre elas, mas sim, a partir de um estudo complementar que fornecesse conteúdo suficiente para a melhor compreensão dos objetivos apresentados. Destaca-se então que a teoria de Maslow auxiliou os gestores da Escola e a equipe responsável pelo planejamento na definição de como as estratégias ao longo do tempo perdem sua efetividade e exigem atualização para que continuem a motivar os indivíduos. Assim como, a teoria de Herzberg auxiliou o desenvolvimento das práticas e rotinas que realmente pudessem desafiar o intelecto e a criatividade de funcionários, contribuindo diretamente para a elevação da motivação. E a Teoria de Vroom contribuiu para a compreensão de como os objetivos visados pelos colaboradores da Escola influenciaram o grau de produtividade que empregaram na realização dos planos, demonstrando a importância de que planejamento estratégico traçasse metas que

estivessem de acordo com os anseios da equipe, caso contrário, estaria fadado ao insucesso já que não haveria motivação para que levassem adiante as estratégias difundidas.

No quadro 1 (um) tem-se, portanto, a descrição do uso de cada teoria como embasamento neste trabalho de pesquisa:

Quadro 1 - Contribuição das teorias motivacionais para a pesquisa

Teoria	Uso/contribuição
Teoria de Maslow	Definição da eficiência das estratégias ao longo do tempo e na identificação das necessidades organizacionais trabalhadas em forma de pirâmide e uma correlação com os níveis de planos.
Teoria de Herzberg	Desenvolvimento das práticas e rotinas a partir da identificação de quais fatores do clima organizacional da EBEJI poderiam ser considerados como Higiênicos e Motivacionais.
Teoria de Vroom	Identificar como a condução do planejamento estratégico influenciou o desejo de se comprometer com a organização sentido pelos colaboradores demonstrado a partir do aumento na produtividade de acordo com os objetivos e a valência percebida.

Fonte: Elaboração própria; 2013.

Com as teorias motivacionais em mente é possível compreender melhor a influência dos fatores apontados nas mudanças apresentadas pelo clima organizacional da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet mediante a realização do planejamento estratégico.

2.4. Conceituando Clima Organizacional

Após o entendimento das teorias motivacionais será possível agora, compreender os principais conceitos relacionados a Clima Organizacional. Quando observado semanticamente, segundo o dicionário Aurélio (2010) o termo clima se referencia a existência de um conjunto de fenômenos meteorológicos (temperatura, pressão atmosférica, ventos, precipitações) que caracterizam o estado médio da atmosfera e sua evolução num lugar dado. Fazendo-se uma adaptação para o mundo dos negócios, o termo clima organizacional pode ser conceituado como um conjunto de fenômenos culturais, tecnológicos e burocráticos que caracterizam o estado de uma organização e sua evolução estratégica num período dado, demonstrada através das relações humanas e interações entre empresa e funcionários. (FERREIRA, 2010).

Como muitos outros conceitos dentro do mundo acadêmico da Administração, o clima organizacional também é algo intangível, intrínseco à organização, constantemente mutável, sensível às mais variadas influências, e diferente em cada realidade.

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo [...]. Fica por aí, no dia a dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca definem, jamais se explicitam (OLIVEIRA, M., 1996; p.45).

O clima organizacional, portanto, é um conceito relacionado aos níveis de satisfação com o trabalho vivido diferentemente por cada funcionário. Na medida em que uma organização aprofunda-se no conhecimento dos fatores que permeiam a sua rotina, também está se enraizando no descobrimento dos itens que mais colaboram para a satisfação dos seus colaboradores, através do entendimento daquilo que se conceituou como clima. “A gestão do clima organizacional é um desafio para as organizações, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados” (RUCHINSKI, 2006, p. 4). De acordo com Santos (1999) o clima organizacional é um elemento de grande importância junto ao processo de gestão de mudanças, pois, pode ser visto como uma ferramenta para as adequações necessárias na relação indivíduo-empresa. Quando uma organização estabelece para si a meta de crescimento contínuo, ou melhoria contínua (*Kaizen*), o clima organizacional se fortalece em diferentes direções da gestão, e pode se tornar a base de sustentação no momento de implantação dos objetivos traçados e no aumento da confiabilidade dos processos que impulsionarão o nascimento de pequenas atitudes e resultados auxiliares ao montante global no planejamento da mudança.

2.5. *Pesquisa de Clima Organizacional*

Entender o clima organizacional de uma empresa não é tarefa fácil para seus gestores. Entretanto, como em tudo que faz o ser humano sempre procura meios para facilitar seu trabalho. E neste caso não foi diferente. Procurando conhecer melhor e, inclusive, quantificar as características do clima organizacional surge a Pesquisa de Clima, que segundo Rizzati (2002) é uma ferramenta utilizada para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho a partir de

uma análise de diversos fatores que o compõe como: motivação, comprometimento, saúde e segurança do trabalho, salários e benefícios, relacionamentos interpessoais, relações hierárquicas, entre outros.

Da mesma maneira como precisam avaliar indicadores através da interpretação de balanços e demonstrativos para divulgar saúde ou recessão financeira, os Administradores de uma organização também precisam de dados para declarar saúde ou recessão nas relações e condições de trabalho vivenciadas no dia-a-dia. E é com essa pesquisa que as informações necessárias para um planejamento adequado podem ser captadas.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta para coleta destes dados, fornecendo informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. Além da identificação destes problemas, a pesquisa, enquanto meio de comunicação, possibilita ainda a utilização do conhecimento tácito dos colaboradores para a resolução dos problemas com os quais os mesmos lidam diariamente. A pesquisa, portanto, possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua (LUZ, 2003. p 14).

Segundo a AVANTE RH (2012), empresa de consultoria paulista especializada em processos de pesquisa de clima, no Brasil, entre os anos de 2010 a 2012, menos de 7% das empresas utilizaram periodicamente a ferramenta, ou outra similar, para identificar as opiniões dos funcionários em relação aos aspectos do clima. Esse dado pode ser um preocupante indicador de como as organizações brasileiras ainda negligenciam a opinião de seus colaboradores para a construção de estratégias.

Segundo Nakata *et al.* (2009) o objetivo da pesquisa de clima é compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, e outros.

Vários estudiosos contribuíram para o aumento do campo teórico e à compreensão do uso da pesquisa de clima com modelos. Para que o leitor perceba, portanto, como a construção do instrumento de coleta dos dados utilizado por este trabalho foi embasada por estas teorias, são apresentados os modelos selecionados devido a grande divulgação no meio acadêmico, e à compatibilidade dos critérios de avaliação com o modelo de Burke e Litwin.

2.6. Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Veloso (2007) explica que o uso da pesquisa de clima organizacional mensura variáveis abstratas no ambiente de trabalho, e que, quando tratada com a devida importância, beneficia o funcionamento das organizações. “Para se determinar a qualidade do Clima Organizacional, em geral, as avaliações ou pesquisas utilizam a determinação de fatores que se acredita influenciarem direta ou indiretamente na percepção do colaborador acerca do ambiente.” (ABREU *et al.*, 2009).

Com o objetivo de facilitar o trabalho de Administradores e Psicólogos, principais responsáveis pela aplicação de pesquisas de clima nas organizações, alguns modelos pré-definidos foram genericamente estruturados. Nesta seção são apresentados os modelos de Litwin e Stringer (1986), Sbragia (1983) e Kolb (1986), principais utilizados para embasamento da escolha do modelo de questionário utilizados neste trabalho de pesquisa. A escolha destes três modelos para referencial teórico ocorreu devido à coerência com os objetivos propostos para a pesquisa conduzida na Escola, e pela similaridade entre os fatores pesquisados, tratados com um mesmo sentido, apenas com nomenclaturas variadas.

2.6.1. Modelo de Litwin e Stringer

Segundo Bispo (2006) o modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- **Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho (muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver das atividades).
- **Responsabilidade:** sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- **Desafio:** sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;

- **Recompensa:** sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito (ênfase em incentivos positivos e não em punições) sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- **Relacionamento:** sentimento amigável e companheirismo geral com ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Cooperação:** percepção de espírito de equipe e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- **Conflito:** sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- **Identidade:** sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- **Padrões:** grau com que a organização enfatiza normas e processos.

Os nove fatores apresentados podem ser correlacionados com o modelo utilizado neste trabalho de pesquisa como indicado pelo quadro 2 (dois):

Quadro 2 - Relação entre Litwin e Stringer e Burke e Litwin

Modelo de LS	Modelo de Burke e Litwin	Descrição do critério
Estrutura	Estrutura	Disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão, autoridade etc.
Responsabilidade	Requisitos da Tarefa e Habilidades	Desenho do trabalho, nível de autonomia e participação e requisitos necessários para a realização das tarefas.
Desafio	Práticas Gerenciais	Gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.
Recompensa	Motivação	Percepção sobre as recompensas e Tendências comportamentais para agir.
Relacionamento	Clima	Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho/ organização.
Cooperação	Clima	Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho/ organização.
Conflito	Cultura	“O modo como fazemos as coisas por aqui”. Conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional.
Identidade	Necessidades e Valores Individuais	Quais as crenças e princípios que os indivíduos trazem para a organização e influenciam sua motivação

Padrões	Sistemas	Políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.
---------	----------	---

Fonte: Elaboração própria; 2013.

Após a análise do quadro demonstrativo, percebe-se a semelhança entre os modelos, uma vez que ambos os instrumentos de pesquisa estão voltados para a mensuração de fatores correspondentes, trabalhando suas questões com enunciados diferenciados, mas objetivos similares.

Os próximos modelos descritos também apresentaram correlação com o modelo selecionado pela pesquisadora, e contribuíram de maneira complementar à construção da pesquisa de clima organizacional utilizada como instrumento para mensurar a motivação dos colaboradores da EBEJI antes e após o planejamento estratégico.

2.6.2. Modelo de Kolb

Ainda segundo Bispo (2006), o modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, existem também os seguintes:

- **Conformismo:** sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas pela organização (o sentimento gerado pelas regras, procedimentos, políticas e práticas que são obrigados a seguir);
- **Clareza Organizacional:** sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- **Calor e Apoio:** sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- **Liderança:** disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

A correlação dos fatores de Kolb com o modelo escolhido é indicado pelo quadro 3 (três):

Quadro 3 - Relação entre Kolb e Burke e Litwin

Modelo de Kolb	Modelo de Burke e Litwin	Descrição do critério
Conformismo	Sistemas	Políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.
Clareza Organizacional	Missão e Estratégia	Clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, valores e visão.
Calor e Apoio	Cultura	“O modo como fazemos as coisas por aqui”. Conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional.
Liderança	Liderança	Estilo dos executivos que dão a direção geral e servem de modelo de para os empregados.

Fonte: Elaboração própria; 2013.

Evidencia-se novamente a similaridade entre os modelos e a forma como os diversos fatores podem ser avaliados de maneira complementar. O próximo modelo também apresentou grande contribuição para o embasamento teórico na formação do questionário deste trabalho de pesquisa, estando seus itens apresentados na próxima seção.

2.6.3. Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) em seu estudo sobre o clima organizacional em órgãos governamentais utilizou um modelo contendo vinte fatores/indicadores, que segundo Bispo (2006) é o mais abrangente dentre os três citados. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- **Estado de Tensão:** descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- **Ênfase na Participação:** descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são ouvidas e aceitas;

- **Proximidade da Supervisão:** descreve o quanto a Administração deixa de praticar um controle enfático sobre as pessoas dando-as liberdade para fixar seus métodos de trabalho e a possibilidade de exercitar a iniciativa, proatividade;
- **Consideração Humana:** descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, com práticas de trabalho humanizadas e pertinentes;
- **Autonomia Presente:** descreve o sentimento de dono do negócio gerado, e até que ponto precisam ter suas decisões verificadas ou checadas;
- **Prestígio Obtido:** descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo causada pelo fato de pertencerem à organização;
- **Tolerância Existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva e desgastante;
- **Clareza Percebida:** descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- **Justiça Predominante:** descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- **Condições de Progresso:** descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- **Apoio Logístico Proporcionado:** descreve o quanto a organização oferece às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- **Reconhecimento Proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- **Forma de Controle:** descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Do modelo de Sbragia apresentam-se os seguintes fatores correlacionados ao modelo de Burke e Litwin indicado pelo quadro 4 (quatro):

Quadro 4 - Relação entre Sbragia e Burke e Litwin

Modelo de Sbragia	Modelo de Burke e Litwin	Descrição do critério
Ênfase na Participação	Práticas Gerenciais	Gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.
Proximidade da Supervisão	Práticas Gerenciais e Liderança	Gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.
Consideração Humana	Clima	Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho/ organização.
Autonomia Presente	Requisitos da Tarefa e Habilidades	Desenho do trabalho, nível de autonomia e participação e requisitos necessários para a realização das tarefas.
Prestígio Obtido	Clima	Nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho/ organização.
Clareza Percebida	Missão e Estratégia	Clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, valores e visão.
Reconhecimento Proporcionado	Motivação	Percepção sobre as recompensas e Tendências comportamentais para agir.
Apoio Logístico Proporcionado	Sistemas	Políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.

Fonte: Elaboração própria; 2013.

Algumas questões trabalhadas pelo modelo de Burke e Litwin utilizadas neste trabalho de pesquisa fazem conexão clara com o modelo de Sbragia, e descrevem de maneira objetiva os fatores discutidos, principalmente, prestígio, ênfase na participação e clareza.

Com a demonstração dos fatores abrangidos pelos autores em seus modelos de pesquisa, é possível perceber, portanto, o quão importante é relacionar o planejamento estratégico organizacional com o clima e a motivação no ambiente de trabalho. Afinal, de que outra maneira, a não ser planejando com base também em dados concretos sobre o seu corpo de funcionários, uma organização seria capaz de ser bem sucedida na busca pelo crescimento da competitividade corporativa? Levando-se em consideração o fato de que as pessoas terão grande responsabilidade sobre essa caminhada.

Em cada modelo houve a preocupação em melhorar o conteúdo já disponível, agregando a ele novas descobertas da Psicologia e da Administração em cada período. Portanto, neste trabalho, são utilizados não necessariamente todos os aspectos trazidos por

cada autor, e sim, uma pesquisa complementada pelos fatores que mais convergiram para o entendimento do problema de pesquisa proposto.

Com os conceitos de motivação e pesquisa de clima organizacional pode-se compreender melhor a relação com o planejamento estratégico abordado pelos objetivos deste trabalho.

2.7. *Planejamento: evolução e conceito*

Todo Administrador em sua formação acadêmica e mercadológica, um dia passará pelo desafio da construção de um plano. E, mesmo que numa estrutura primitiva ou privada de recursos, a sua construção como uma das funções básicas da própria ciência, implica a necessidade de autoconhecimento, para que demonstre, de maneira adequada, as reais deficiências ou eficiências implícitas nas rotinas e estratégias criadas.

No século XXI, a competitividade global elevou o conceito de planejamento estratégico de função básica da Administração para fator chave de sucesso. “Os Administradores não enfrentam maior desafio que o da Administração Estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (WRIGHT; PARNELL, 2000. p. 23). Portanto, a compreensão profunda das implicações e impactos dessa ferramenta introduz uma série de fatores passíveis de estudo, apresentados neste capítulo com maior ênfase para que se alcance o entendimento adequado deste trabalho de pesquisa.

2.7.1. Princípios do Planejamento

Administração Estratégica é um termo amplo cunhado pela ciência para representar os planos da alta administração que visam o alcance de resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, e a criação de estratégias decisórias na formação de um ambiente interno e externo favorável à atuação organizacional (PORTER, 1992).

Dentro de uma empresa, “o planejamento deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados” (REBOUÇAS, 2007 p. 06). Estes princípios podem ser classificados em gerais e específicos. Os gerais são:

- Princípio da contribuição aos objetivos: que discorre acerca da ideia de que o planejamento deve hierarquizar os objetivos determinados.
- Princípio da precedência do planejamento: que indica a necessidade de que numa sequência lógica e temporal de fatos, o planejamento seja a primeira das funções administrativas a ser realizada.
- Princípio das maiores influências e abrangência: que demonstra a possibilidade de surgimento de uma série de mudanças provocadas pelo planejamento nas características e atividades da empresa.
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: que discorre sobre o fato de que o planejamento deve procurar aumentar os resultados e diminuir as deficiências das empresas.

E os específicos, que são:

- Planejamento participativo: que argumenta a ideia de que o principal benefício de planejar não é alcançar os resultados em si, mas sim, integrar os setores responsáveis no processo de criação.
- Planejamento coordenado: que implica a necessidade de um planejamento interligado de partes unidas para trabalhar de maneira coordenada e cooperativa.
- Planejamento integrado: que discorre acerca do fato de que todos os escalões de uma organização devem ter seus planejamentos concisos e integrados, respeitando-se o conceito de sinergia.
- Planejamento permanente: que demonstra a condição exigida pelo próprio ambiente empresarial de constante mudança.

A equipe de Administração responsável pela condução do planejamento estratégico na EBEJI buscou seguir todos os princípios relatados escolhendo ferramentas e modelos de condução do processo de planeação participativa (SOUTO-MAIOR, 1995) que priorizasse os objetivos (a partir da mensuração do impacto, urgência e gravidade de cada um), se antecipasse às mudanças promovidas pelo planejamento (estudo dos ambientes interno e externo), aumentasse os resultados expondo e diminuindo as deficiências da empresa (Matriz SWOT), e utilizasse a força de trabalho das equipes em uma lógica coordenada para a integração do processo de criação (Reuniões participativas para construção e discussão das idéias e 5W3H) (REBOUÇAS, 2007).

2.7.2. Níveis e tipos de planejamento

O planejamento estratégico também pode ser classificado em níveis, assim como na teoria piramidal de Maslow. Estes níveis se complementam em sua execução, e necessitam de uma cadeia diferenciada de controles para que sejam concretizados de maneira bem sucedida. Tanto em organizações de grande porte como em grandes empresas a diferenciação dos planos estratégicos é essencial para a harmonia no alcance dos objetivos. Serão apresentados, portanto, os níveis do planejamento estratégico, segundo Bateman (1998):

- **Nível Estratégico:** Compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral
- **Nível Tático:** O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos. O principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.
- **Nível Operacional:** Já no planejamento operacional, o processo tem uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não

administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

É interessante ressaltar que dentro de cada nível, existem tipos diferentes de planos cabíveis. O nível operacional, por exemplo, exige a realização de um plano de distribuição, plano de vendas, plano de recrutamento e seleção, plano de estoques, plano do controle da qualidade, plano de pesquisas de mercado, entre outros. No nível tático, encontram-se os planos mais sofisticados que necessitam de dados abrangentes para formar o plano financeiro, plano da produção e o plano de recursos humanos. A junção de todos eles entrega ao gestor, no nível estratégico, o próprio planejamento estratégico organizacional em sua totalidade.

Quando se entende a abrangência do último nível, também é possível perceber a utilidade do princípio do planejamento integrado, em que os vários escalões de uma empresa precisam trabalhar de maneira sinérgica para o sucesso da organização (BATEMAN, 1998).

2.7.3. Características do Planejamento

A partir da construção dos diferentes tipos de planos dentro dos níveis citados é possível que se pontuem algumas das principais características de cada. O Plano Estratégico é, normalmente, de responsabilidade da cúpula estratégica da organização, grupo detentor do *know-how* necessário para formulação dos objetivos principais a serem alcançados, e escolha das ações que deverão guiar a rotina na prática. Em outras palavras, sócios, presidentes, acionistas (em alguns casos), diretores executivos e consultores de alto nível (também em alguns casos) que se reúnem por deterem o poder da tomada de decisão. É um tipo de planejamento de longo prazo, que utiliza análises mercadológicas, estudo do ambiente com seus prováveis cenários e o monitoramento dos concorrentes, por exemplo, para basear suas decisões (REBOUÇAS, 2007).

O Planejamento Tático, por sua vez, encolhe sua abrangência organizacional para deter-se na melhoria de determinada área de resultado, e não em toda a empresa como faz o planejamento estratégico. Sua função principal, portanto, é decompor os objetivos estratégicos em meios para a eficiente utilização dos recursos disponíveis. Ele é tradicionalmente organizado por gerentes e demais cargos que se encontram em nível intermediário de

hierarquia, além de exigir um médio prazo para o cumprimento de todas as orientações elaboradas (BATEMAN, 1998).

Por fim, o Plano Operacional, mais detalhado e específico que os demais, construído para ser alcançado pelas áreas funcionais da organização em curto prazo, ou seja, no cumprimento diário de uma rotina de trabalho através da documentação de processos, metodologia de desenvolvimento e implantação de resultados com o trabalho de cargos como supervisores e operários (OLIVEIRA, R., 2007).

Independente do nível, todo planejamento apresenta sua parcela de importância e contribuição no desenvolvimento das estratégias organizacionais. “Mudanças exigem criatividade e respostas estratégicas” (STERK, 2011, p.45), por isso, nenhuma empresa pode manter-se competitiva sem um detalhamento de suas ações, e o impacto delas no seu futuro. Muito menos sem considerar o efeito dessas estratégias no comportamento intelectual e inovador de seus colaboradores, os responsáveis pela condução criativa de toda mudança.

2.7.4. Fases do Planejamento

Assim como toda atividade estratégica, o planejamento também segue um padrão para sua realização. “A maior parte das empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar decisões de maneira estruturada, ainda que de modo informal” (OLIVEIRA, R., 2007 p. 37). Através do planejamento estratégico toda empresa espera melhor entender como se encontra atualmente seu quadro situacional, e o que deverá fazer para elevar-se a um patamar de melhorias. Nesta seção, portanto, o leitor encontrará a descrição do processo de planejamento implantado na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet, a fim de que compreenda de maneira global o contexto de aplicação das pesquisas de clima e do foco do presente estudo.

Todo o processo teve início em março de 2012 após a contratação de duas Administradoras (na época, estagiárias) cujas funções se dividiram em marketing e finanças, e recursos humanos e qualidade; em tese, já que na prática o trabalho de ambas esteve correlacionado durante todo o tempo havendo interação e troca de atividades de acordo com as aptidões percebidas. Antes de iniciar o processo de planejamento estratégico, a equipe de

Administração buscou informações junto ao SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas sobre as possíveis metodologias de planejamento para empresas cuja maturidade não fosse primária, mas que ainda dependessem de mecanismos primitivos de gestão, quadro diagnosticado no primeiro mês de contato com as práticas administrativas presenciadas na Escola, e com uma das planilhas utilizadas na metodologia do planejamento indicada pelo SEBRAE. Após a busca, concluiu-se que a metodologia mais adequada e didática, já que seria a primeira edição de planejamento realizado pela empresa, era o SEBRAE Mais – Estratégias empresariais, cuja lógica apresentou alto nível, mas com uma linguagem simples e acessível.

O conteúdo desta metodologia incluiu o processo estratégico (sensibilização e orientadores estratégicos), análise do negócio e do ambiente empresarial (análise SWOT), diagnóstico e estudo de variáveis que interferem no funcionamento da empresa, como política e economia (análise do ambiente externo) e a consolidação das análises e formulação do Plano de Ação Estratégia (PAE), em formato de planilha eletrônica (5W3H).

Para aumentar a quantidade de informações estratégicas que pudessem aprimorar os resultados dos planos, as Administradoras resolveram incluir a pesquisa de clima organizacional e a pesquisa de maturidade representada pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG) aplicada com os gestores. Todos os planos construídos tiveram como base, portanto, a filosofia organizacional estabelecida. Este ponto será discutido com maior afinco na seção Análise dos Dados.

Com o auxílio e a participação de todos os escalões organizacionais, a empresa foi incorporando seu plano macro de decisões e ajustando-o à realidade em que se encontrava inserida. É importante ressaltar que para que o planejamento estratégico fosse bem sucedido, a organização precisou criar meios de controlar a implantação de tudo que fora definido com indicadores e metas utilizados pelos gestores, avaliando não só a satisfação dos colaboradores. Este foi o foco principal apenas deste trabalho e não do planejamento todo.

Todo o processo de planejamento estratégico conduzido na empresa durou dez meses. Este tempo maior foi necessário, pois, os gestores e colaboradores estavam distribuídos nas diversas unidades da empresa (João Pessoa, Recife e Belém) fazendo com que a frequência das reuniões precisasse se encaixar na rotina de cada escritório, e a comunicação de decisões ou treinamentos e implantação de planos fosse parcelada, ou seja, equipe por equipe em cada unidade. O fator tempo, porém, demonstrou-se um grande aliado aos resultados deste trabalho

de pesquisa, uma vez que os colaboradores tiveram condições de se familiarizar com as novas práticas e decisões implantadas ao longo dos meses, avaliando e formando uma opinião sobre a eficiência do planejamento e o impacto deste na motivação.

A comunicação durante todo o período pôde ser também trabalhada por meio de boletins internos enviados pela intranet da organização para manter todas as unidades de trabalho e equipes informadas sobre o progresso das reuniões. O envio das atas de cada encontro para gestores e coordenadores dos setores também foi uma prática adotada, para que os ausentes não se sentissem prejudicados durante o processo. O uso das teleconferências foi o principal meio de comunicação utilizado pela equipe de Administração, exceto nas reuniões e treinamentos conduzidos na própria cidade de João Pessoa.

Por ser uma empresa que atua no setor de educação a distância, mais especificamente, no mercado de concursos públicos jurídicos, o planejamento estratégico realizado na EBEJI precisou levar em consideração características peculiares do seu ambiente externo, como a própria política de contratação trabalhada pela Presidência da República e os vários órgãos a ela relacionados, como a Advocacia Geral da União e a Procuradoria da Fazenda Nacional, além do ambiente tecnológico e suas novas soluções oferecidas para transmissões, gravações, sonoplastia e iluminação, aspectos que geram diferencial na qualidade das vídeo-aulas e do conteúdo vendido em formato de curso. Estratégias para períodos de frequente abertura de novos editais como para períodos de recesso nas contratações precisaram ser definidas a fim de que a organização mantivesse controle sobre a sazonalidade do setor, e não fosse prejudicada financeiramente.

3. Procedimentos Metodológicos

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 47) “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos”. Para a realização da pesquisa, se fez necessária a definição de um método para a obtenção dos dados. Este método pode ser definido como “a abordagem de um problema mediante a análise prévia e sistemática das vias possíveis de acesso à solução” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 48). A escolha do método adequado foi fundamental, já que determinou o sucesso da pesquisa no que diz respeito à solução mais viável para o alcance do objetivo proposto.

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados pelo presente trabalho, bem como a definição do tipo de pesquisa realizada, o sujeito e o ambiente da pesquisa, as técnicas e o método utilizado para análise e interpretação dos resultados.

3.1. *Tipo de pesquisa*

A pesquisa proposta teve o caráter descritivo que proporcionou um maior aprofundamento no estudo da influência do planejamento estratégico na motivação de colaboradores. Segundo Santos (1999) este tipo de pesquisa visa descrever as características do objeto/fenômeno estudado ou estabelecer relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas, questionário e observação. Não está interessada nos porquês, mas em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Além disso, ela pode se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. Esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (SEVERINO, 2002). Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenômeno ou um fato.

A abordagem de pesquisa foi quantitativa, que Segundo Fuzzi (2010) trata-se da observação direta extensiva, realizada através de aplicação de questionários e/ou formulários, ideal para que se pudesse gerar um comparativo entre os níveis de motivação dos colaboradores antes e depois da realização do planejamento estratégico, e uma análise de sua eficiência e efeitos quando utilizado como ferramenta motivacional em uma organização. Conforme Oliveira (2002, p. 115), a abordagem quantitativa, relata que o “[...] próprio termo significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações [...]”. Ainda para o mesmo, “O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito (OLIVEIRA, C. 2002, p. 115)”.

Quanto ao delineamento à pesquisa foi bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (1996) é um tipo de pesquisa construída a partir de uma sinopse geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais, dos quais são relevantes ao tema aplicado no estudo. Cervo (2006, p. 65) cita que: “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

3.2. *Objeto de estudo, População e Amostra*

Os sujeitos selecionados para compor o universo de pesquisa foram todos os colaboradores da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet com cargos em nível tático e/ou operacional, caracterizando-se, portanto, uma amostragem não probabilística por conveniência. Porém, como a empresa escolhida ainda era muito nova no mercado, seu quadro de funcionários limitou-se a um número de apenas 8 (oito) colaboradores nessa categoria, logo, não foi escolhida uma amostra específica, definida por Diehl e Tatim (2004) como uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada. Neste caso, 100% dos funcionários corresponderam ao perfil desejado para a pesquisa, e o alcance de toda a população também foi altamente viável, mesmo para os que estavam situados em Belém (Pará) na sede da empresa, e em Recife (Pernambuco), pela grande presença nos meios virtuais de trabalho.

Ressalta-se aqui que, diante de uma amostra tão pequena, o ideal para este trabalho seria a realização de entrevistas em profundidade com caráter qualitativo, assim, não haveria a possibilidade de enviesamentos estatísticos que comprometessem o resultado. Porém, este tipo de pesquisa não foi autorizado pela organização.

3.3. *Instrumento de coleta de dados*

A técnica de pesquisa aplicada na condução deste estudo foi um delineamento analítico com questionários estruturados não disfarçados, que para Cervo (2006, p. 48) “[...] possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”, aplicados a partir da tecnologia *Google Docs* como plataforma de criação e divulgação do instrumento. A tecnologia citada foi convenientemente escolhida pela facilidade de uso e grande presença dentro da empresa para outras atividades, não só a realização de pesquisas, além de apresentar grande praticidade na hora da tabulação automática das respostas.

Para a elaboração das pesquisas foi utilizado como referência conceitual o modelo de diagnóstico organizacional Burke-Litwin. Este, por sua vez, define os fatores que influenciam o desempenho da organização, relacionados com seu modelo de gestão, cultura, estrutura e clima interno. A partir do modelo de Burke-Litwin foram definidos fatores-chave relacionados às dimensões do negócio, que abrangem questões de naturezas semelhantes com os modelos utilizados no referencial teórico do trabalho: Sbragia, Kolb e Litwin e Stringer.

Cada questão inserida no questionário da pesquisa esteve relacionada a uma escala de avaliação assinalada de acordo com a opinião do respondente. O tipo de escala utilizada está descrito a seguir, mas é possível já introduzir sua semelhança com a escala tipo *Likert* observando-se que:

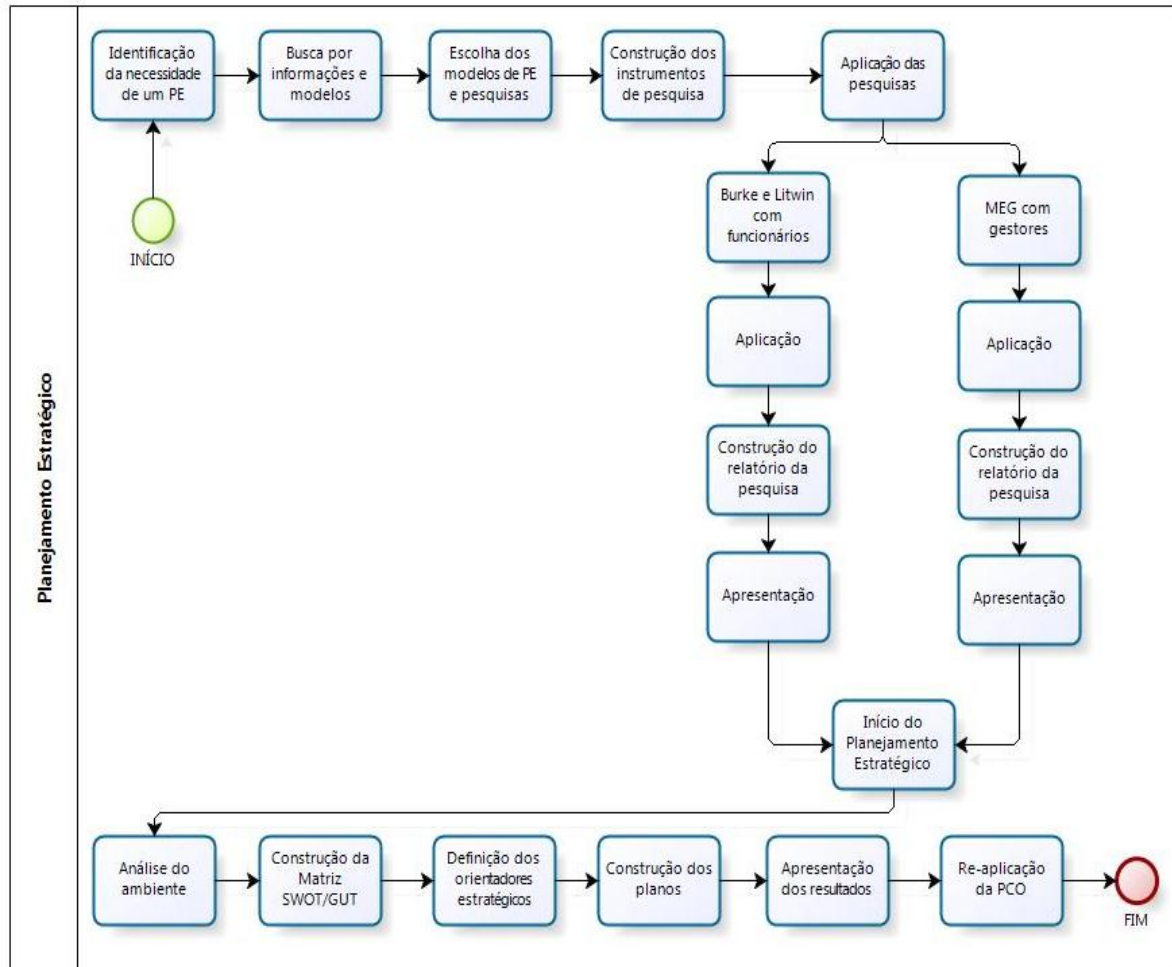
- a) Do “Discordo Muito” ao “Concordo Muito”: Esta escala apresentou seis (6) possibilidades onde o respondente deveria assinalar somente uma (1) opção. Como todas as questões que utilizaram esta escala trouxeram afirmações positivas, quanto mais a opção assinalada estivesse próxima ao extremo direito da escala (“Concordo Muito”), mas positiva seria a percepção do participante em relação àquela questão.
- b) Na representação da escala, as opções “Concordo Pouco”, “Concordo” e “Concordo Muito” destacaram aspectos favoráveis. Analogamente, as opções “Discordo Muito” e “Discordo” representaram aspectos desfavoráveis. O ponto central, “Discordo Pouco” indicou que o respondente não tinha uma opinião fortemente formada, contudo, significou uma oportunidade de melhoria.

O primeiro questionário, aplicado antes do planejamento, seguiu fielmente o modelo citado e foi composto de 139 (cento e trinta e nove) proposições, sendo 128 (cento e vinte e oito) afirmativas objetivas e 3 (três) questões optativas. O que proporcionou ao estudo uma abordagem quanti-qualitativa. Algumas questões que originalmente faziam parte da metodologia Burke-Litwin, foram retiradas no segundo questionário, aplicado após o planejamento, por não atenderem às necessidades do estudo proposto, sendo ele composto por 30 (trinta) questões retiradas do primeiro modelo nos quesitos: motivação, missão e estratégia, comprometimento, liderança, e práticas gerenciais.

3.4 *Análise dos dados*

A proposta desta pesquisa em avaliar a influência do planejamento estratégico na motivação dos colaboradores direta ou indiretamente com ele envolvidos, demandou uma escolha criteriosa de meios que pudessem demonstrar tanto os anseios dos gestores como dos colaboradores, para que se tornasse viável a aplicação de um conjunto de planos orientados à satisfação de ambas as partes. Segundo Sertek *et al.*, (2011, p. 197) existe uma complexa relação dentro do planejamento estratégico que resulta na “adequação dos objetivos pessoais dos envolvidos (colaboradores) com os da empresa, incluindo-se aqui, entre outros, [...] o comprometimento com a missão da organização.” Portanto, inicialmente, tornou-se necessária a captação dos gargalos e visões de uma mesma empresa, sob os diferentes pontos de vista, através da aplicação de dois diagnósticos cujos critérios de avaliação pudessem ser correlacionados para fins de análise e avaliação à luz da teoria. Na figura 1 (um) pode-se visualizar o fluxograma do processo de construção do planejamento estratégico:

Figura 1- Fluxograma do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria; 2013.

A primeira ferramenta, aplicada com os gestores foi o Questionário de Autoavaliação baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Segundo a FNQ (2011, p. 15) “as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais” que dependem cada vez mais da interação e criação de um alto desempenho e valor para ambos; uma abordagem apropriada tendo em vista a necessidade da pesquisa.

Já a ferramenta aplicada com os colaboradores foi o modelo de pesquisa de clima utilizado pela PWC – *Price Waterhouse Coopers*, embasada pelo modelo de Burke-Litwin, que segundo ¹BURKE & LITWIN (1992, p. 523–545) é um modelo que “apresenta os vários direcionadores da mudança e os elenca em termos de importância, [...] já que a movimentação de um dos fatores irá, eventualmente, afetar todos os outros”. Também um conceito pertinente

¹ BURKE & LITWIN – 1992, tradução nossa.

à pesquisa, já que a mudança na motivação dos colaboradores seria um item influenciado pelos estímulos externos estrategicamente desenvolvidos, assim como pensou Maslow, Herzberg e Vroom em suas teorias.

A combinação das duas ferramentas gerou o quadro 5 (cinco) de correlação dos seus critérios de avaliação e correspondência com as teorias motivacionais apresentadas.

Quadro 5 - Correlação dos critérios de avaliação e correspondência de teorias

MEG	Burke & Litwin	Teoria Correspondente
Estratégias e Planos	Missão e estratégia	Vroom
Clientes (mercado)	Clientes (mercado)	Herzberg
Sociedade	Ambiente externo	Vroom, Maslow
Liderança	Liderança executiva	Herzberg
Pessoas	Cultura organizacional	Maslow
Liderança	Práticas gerenciais	Herzberg
Informação e conhecimento	Sistemas	Herzberg; Vroom
Processos	Sistemas	Herzberg; Vroom
Processos	Requisitos de tarefa	Herzberg; Vroom
Pessoas	Motivação	Maslow
Pessoas	Comprometimento	Maslow

Fonte: Elaboração própria; 2013.

A avaliação conjunta dos critérios em ambas as perspectivas foi fundamental para a construção dos planos orientados à satisfação, e à análise de como o planejamento poderia afetar a motivação dos colaboradores, tendo em mente os conceitos sobre o tema apresentados na revisão da literatura deste trabalho de pesquisa, e o que diz Chiavenato (2005, p. 251): “a motivação interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente”.

Depois de submetidos a um diagnóstico que demonstrasse a real situação da empresa, gestores e colaboradores puderam definir suas prioridades de ação, e com isso, o planejamento estratégico formaria sua direção com os planos correlacionados pelas duas principais partes interessadas (ALVES, 2012). Ressalta-se aqui a congruência com os princípios do planejamento apresentados anteriormente na revisão da literatura.

Para construir o instrumento de coleta dos dados utilizado pelo estudo, o questionário inicial aplicado com os colaboradores foi reutilizado, porém, com uma atenção especial para os critérios motivação e comprometimento (principais focos da pesquisa), e os critérios que foram apontados pela primeira pesquisa como planos de ação de curto e médio prazo (critérios cuja satisfação foi classificada com menos de 80% de aprovação. A aprovação foi a soma dos itens: Concordo muito, Concordo e Concordo Pouco “já que quanto mais a opção

assinalada estivesse próxima ao extremo direito da escala ‘Concordo Muito’, mas positiva era a percepção do participante em relação àquela questão)” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011. p. 18).

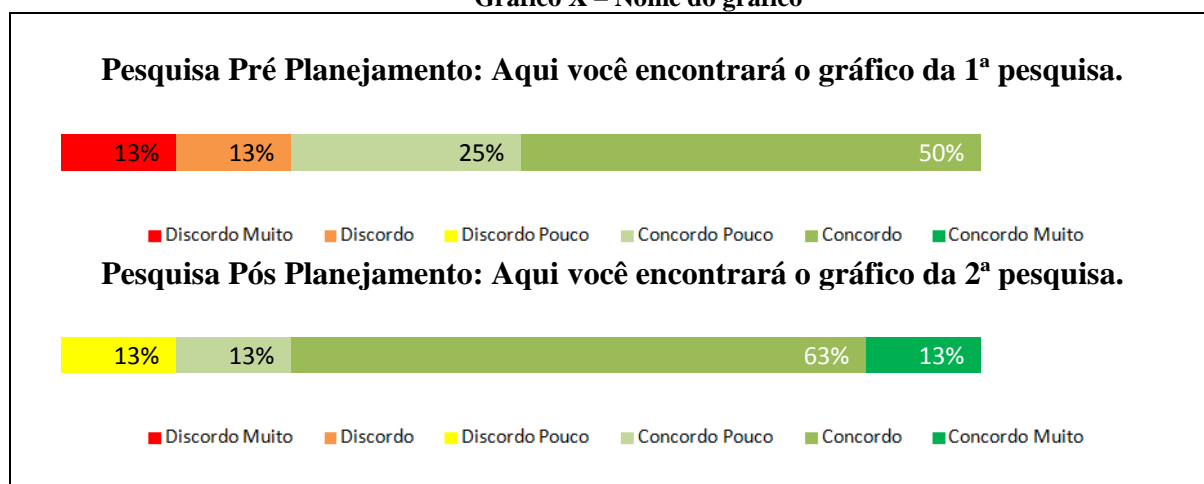
No momento de construção do instrumento de pesquisa alguns objetivos principais foram levados em consideração para facilitar a escolha das perguntas refeitas para posterior comparação. A partir dos objetivos apresentados é possível, de uma maneira mais clara, compreender o comparativo realizado pela pesquisa e inferir se realmente houve, ou não, influência do Planejamento Estratégico na motivação e comprometimento dos colaboradores com a empresa estudada. Os resultados são apresentados a seguir.

4. Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos pela aplicação dos questionários com os colaboradores da EBEJI no formato de comparativo indicado pelos objetivos do trabalho. Para compreender melhor a demonstração dos resultados, abaixo se encontra um exemplo da disposição dos gráficos:

Exemplo: QUESTÃO (Objetivo: Aqui você encontrará o objetivo da questão e o quesito do modelo Burke-Litwin relacionado).

Gráfico X – Nome do gráfico



Fonte: Dados da pesquisa; Ano.

Para determinar o nível de confirmação da afirmativa trazida por cada questão da pesquisa, bastou-se somar os percentuais averiguados pelas opções “Concordo” quando a tendência era positiva (“quanto mais eu concordo melhor”), e os percentuais das opções “Discordo” quando a questão apresentou uma tendência negativa (“quanto mais eu discordo melhor”).

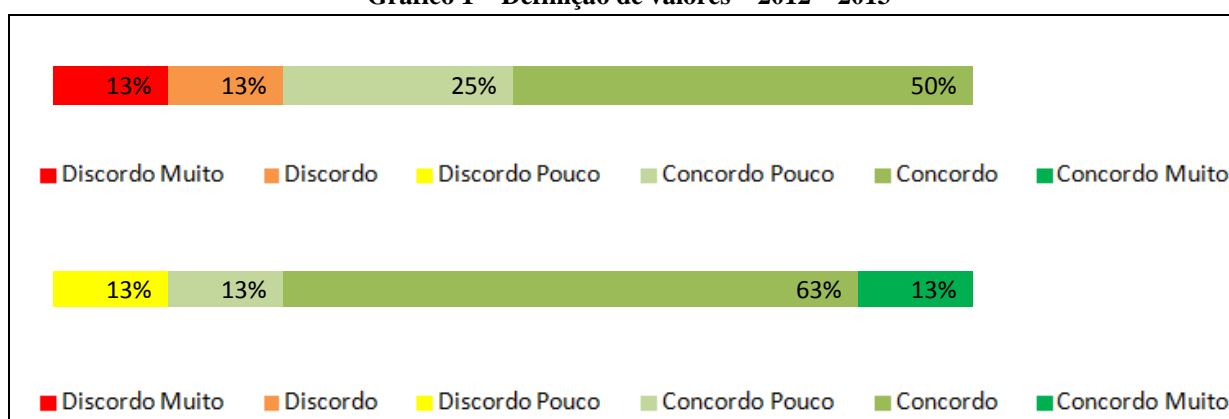
4.1. *Análise do quesito Missão e Estratégia*

O primeiro grupo de análise é composto pelas dez primeiras questões interligadas com o quesito Missão e Estratégia do Modelo de Burke & Litwin, e Estratégia e Planos do Modelo de Excelência em gestão:

4.1.1. Os valores da Ebeji estão claramente definidos.

Objetivo: Analisar se houve melhoras na compreensão dos valores organizacionais – **Missão e estratégia**

Gráfico 1 – Definição de valores – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

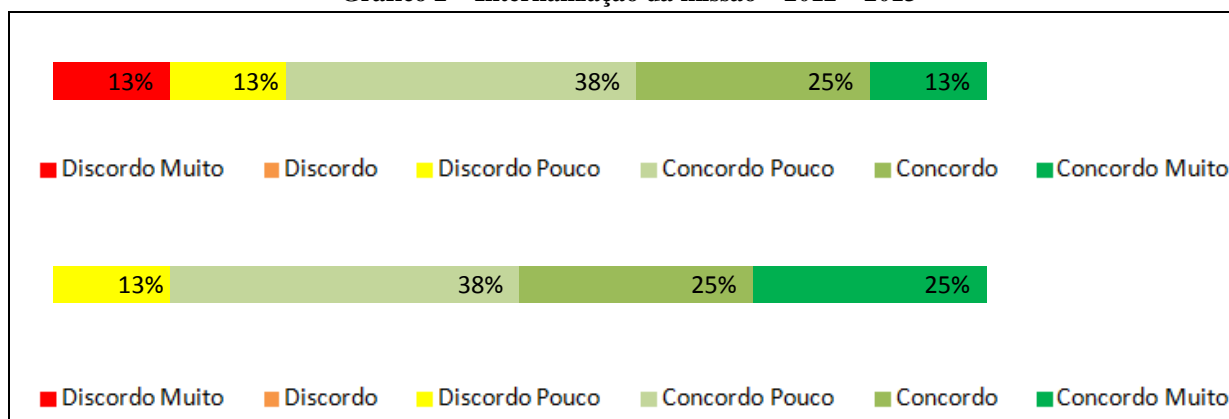
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento** de 11% no grau de compreensão dos valores organizacionais, indicando que os colaboradores em sua maioria, concordaram que houve clareza durante a escolha e definição dos valores que fariam parte dos orientadores estratégicos da empresa, como trabalhado por Zanelli (2007) quando afirma que a possibilidade de convergência entre valores pessoais e organizacionais também parece incentivar a motivação dos trabalhadores nas organizações, visto que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, com repercussões no desempenho e no envolvimento com o trabalho. (ZANELLI, 2007, p. 166).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 75% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.1.2. A missão da Ebeji é conhecida e entendida por todos.

Objetivo: Analisar se houve melhoras na internalização da missão organizacional – **Missão e estratégia.**

Gráfico 2 – Internalização da missão – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento** de 13% no grau de internalização da missão organizacional, havendo

inclusive uma maior parcela de colaboradores que concordaram muito com a afirmativa, e uma parcela inexistente de pessoas que discordaram totalmente.

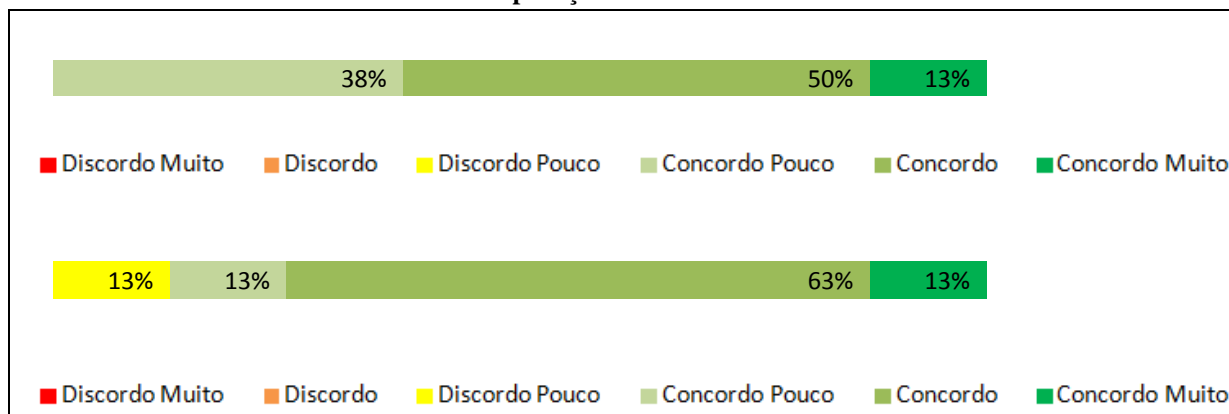
Chiavenato (2008) relata que a missão funciona como orientadora para as atividades da organização, portanto, sua compreensão adequada permite um maior direcionamento dos esforços dos colaboradores às atividades específicas que contribuirão de maneira mais efetiva para o crescimento da organização, confirmando, portanto, a teoria das expectativas de Vroom.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 75% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.1.3. A Ebeji pratica os valores que adota.

Objetivo: Analisar se houve melhoras na percepção da aplicação dos valores na rotina organizacional. – **Missão e estratégia.**

Gráfico 3 – Aplicação dos valores – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo** de 12% na visão dos colaboradores referente à aplicação dos valores organizacionais definidos, ou seja, eles os compreenderam de uma maneira mais clara, como

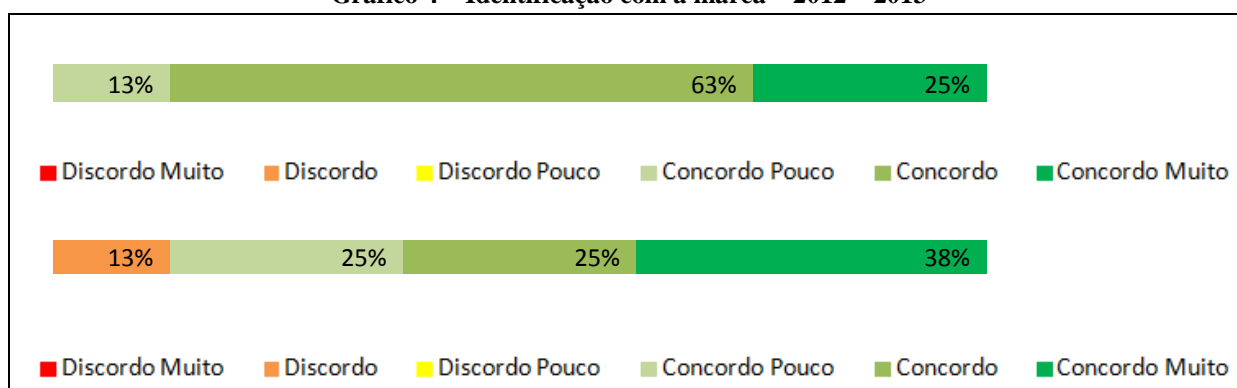
indicado pelo gráfico 1 (um), porém, não perceberam com efetividade esses valores sendo utilizados na figura de norteadores das ações planejadas. Quando se alega que a instituição não pratica os valores que adota, obviamente entende-se que as pessoas com ela envolvidas são as responsáveis por essa ação, portanto, é possível concluir que houve a compreensão, porém, não a internalização integral dos valores com uma consequente mudança no comportamento do pessoal, como também indicado por Zanelli (2007) quando afirma que os valores declarados (no plano do discurso) e os valores arraigados (no plano da ação) nem sempre são congruentes. Enquanto os valores declarados representam idealizações expressas em documentos ou em discursos que não resultam em procedimentos considerados desejáveis (é dito, mas nem sempre é cumprido), os valores arraigados são os que de fato orientam ou guiam os comportamentos das pessoas. (ZANELLI, 2007, p. 166).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores

4.1.4. Eu me identifico com a marca EBEJI.

Objetivo: Analisar o crescimento do sentimento de compatibilidade com a marca organizacional – **Missão e estratégia.**

Gráfico 4 – Identificação com a marca – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

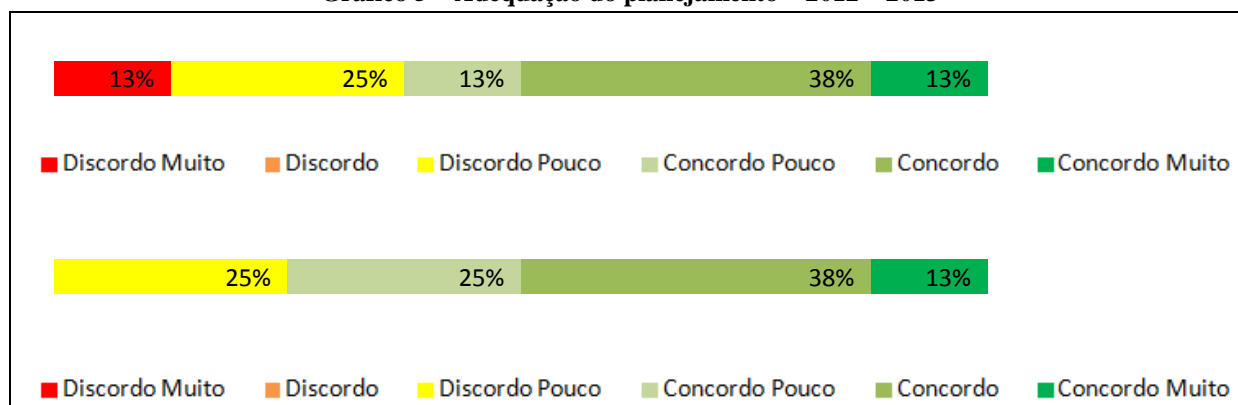
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo** de 12% no sentimento de compatibilidade com a marca organizacional, porém, houve um aumento de 13% no percentual de pessoas que se identificaram por completo e concordaram muito com a afirmação. Portanto, mesmo havendo queda na compatibilidade, é possível perceber a existência de um estímulo positivo gerado pela nova maneira com que a marca foi trabalhada e exposta pelo grupo estratégico.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 88% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.1.5. A Ebeji tem um planejamento adequado para competir com seus concorrentes

Objetivo: Analisar se houve aumento no sentimento de confiança nas estratégias de competição definidas pela empresa – **Missão e estratégia**.

Gráfico 5 – Adequação do planejamento – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento** de 12% no grau de confiança dos colaboradores na adequação das estratégias traçadas para retaliar ou competir com os concorrentes da empresa. Além disso, é possível perceber que ninguém mais enxergou a empresa como totalmente despreparada neste quesito. Consciente de que a empresa tem um plano para se manter competitiva e atuante no mercado, os colaboradores podem, portanto, alimentar o sentimento de segurança no cargo, já que não

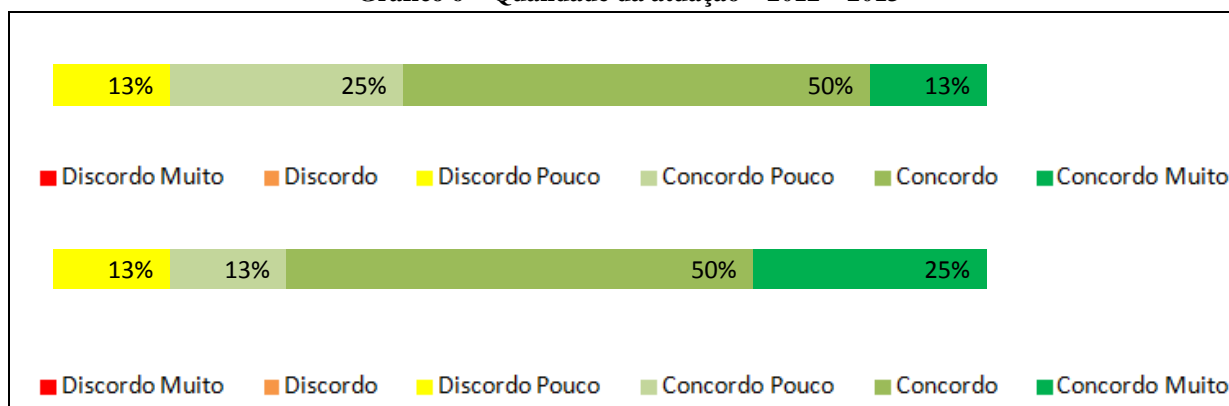
existe a necessidade eminente de cortes no quadro de pessoal, reduções de benefícios e enxugamento de custos. Há, portanto, uma conexão clara com a teoria de Herzberg, que segundo Lopes (2003) afirma que a segurança no emprego está diretamente relacionada com os fatores higiênicos e o contexto do ambiente.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 63% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 75% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.1.6. Sinto que a Ebeji está preparada para atuar com qualidade no mercado.

Objetivo: Analisar se houve aumento no sentimento de confiança nas estratégias de contribuição e sobrevivência no mercado – **Missão e estratégia.**

Gráfico 6 – Qualidade da atuação – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve alterações** no percentual de confirmação do quesito, logo, os colaboradores mantiveram o posicionamento de que a empresa contribui para o crescimento do mercado, e atua com qualidade perante seus clientes e demais interessados. Todavia, é possível perceber que o aumento no percentual de pessoas que concordaram muito com a afirmação indica a eficiência do planejamento estratégico na elevação deste sentimento de confiança nas estratégias citadas. Este fato pode ter sido observado devido ao alto grau de interesse

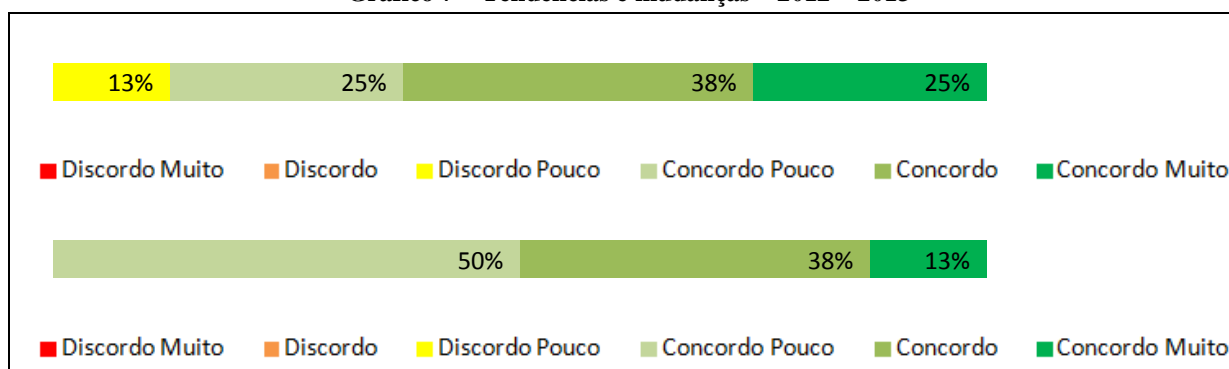
demonstrado durante as reuniões pela equipe, na busca por padrões de qualidade, modelos de sucesso e melhores práticas adotadas pelo setor.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.1.7. A Ebeji acompanha as tendências e mudanças que ocorrem no mercado.

Objetivo: Analisar se houve um aumento no interesse pela compreensão do mercado –
Missão e estratégia.

Gráfico 7 – Tendências e mudanças – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

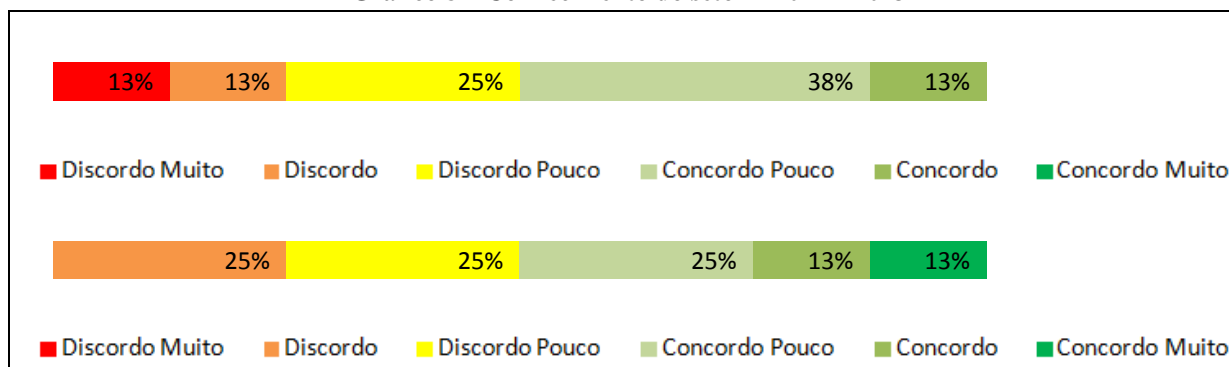
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento** de 12% na capacidade da empresa para acompanhar as tendências e mudanças do mercado na visão dos colaboradores. Dessa maneira, pode-se dizer que o estímulo positivo do esforço realizado no planejamento estratégico para realizar estudos de tecnologias, macroeconomia, sociedade e principalmente política, já que o próprio mercado da organização depende do trabalho dos órgãos públicos como a Advocacia Geral da União, Defensoria Pública, Tribunal Superior do Trabalho, Magistratura e Presidência da República, foi reconhecido.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.1.8. Eu tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no setor de EAD.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação pela busca de conhecimento sobre o setor de ensino à distância – **Missão e estratégia**

Gráfico 8 – Conhecimento do setor – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

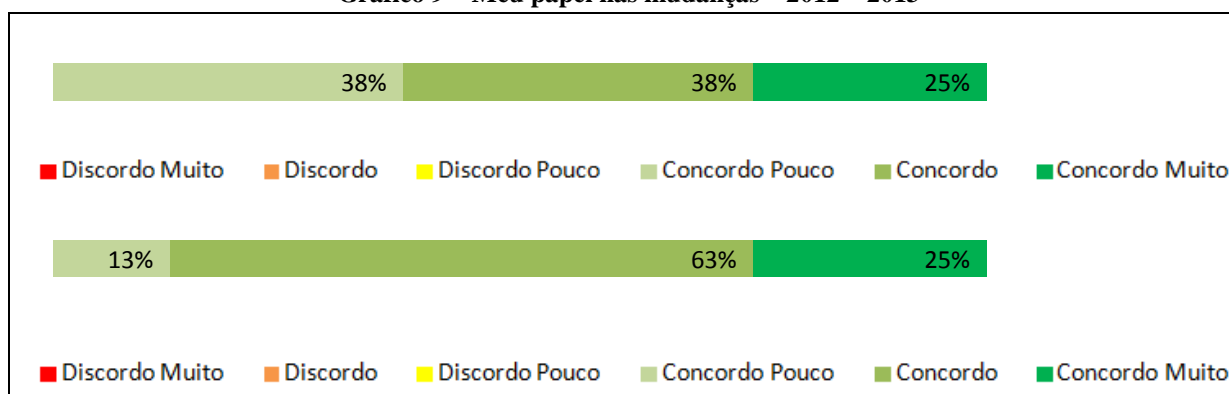
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve alteração** no nível de conhecimento sobre as mudanças que ocorreram no setor por parte dos colaboradores, e este nível ainda pode ser considerado muito baixo. O que se conclui é que o estímulo gerado durante o planejamento estratégico para que se envolvessem com leituras de artigos, notícias, vídeos, *blogs*, estatísticas e demais canais não foi compreendido de maneira positiva, ou, como motivador para a compreensão das informações técnicas do mercado, e busca pela aquisição de um grau de “especialista” no assunto (mercado em que a empresa atua).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 50% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 50% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.1.9. Nos processos de mudança que ocorreram na Ebeji, eu entendi claramente o meu papel.

Objetivo: Analisar se houve impacto na compreensão do papel durante as mudanças –
Missão e estratégia.

Gráfico 9 – Meu papel nas mudanças – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve alteração** no nível de compreensão do papel esperado dos colaboradores durante os processos de mudança propostos pelo planejamento. Entretanto, percebe-se que houve um aumento de 25% no percentual de pessoas que concordaram com a afirmação trazida na questão, logo, conclui-se que um impacto positivo na compreensão desse papel representado durante os planos de ação foi percebido pela equipe de trabalho. Ressalta-se esse resultado como possível indicador da melhoria agregada à comunicação organizacional a partir do alinhamento das necessidades e anseios pessoais com as necessidades do negócio, já que as pessoas se tornam cada vez mais desejosas de se comprometer com uma organização quando compreendem o que lhes é cobrado e esperado, confirmando, portanto a teoria de Vroom.

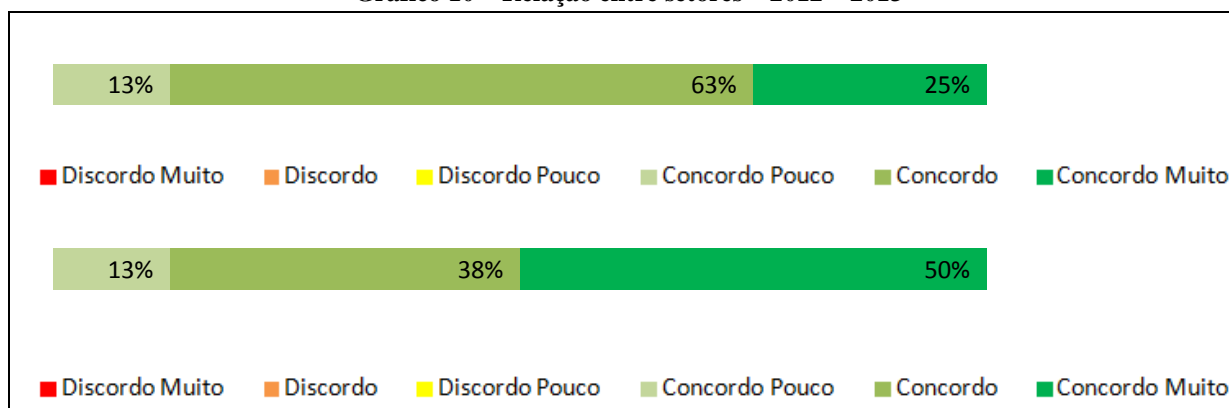
Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 100%
- Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.1.10. Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas.

Objetivo: Analisar se houve impacto na compreensão do relacionamento entre setores. –

Missão e estratégia.

Gráfico 10 – Relação entre setores – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve alteração** no nível de compreensão da relação de interdependência entre os setores. Porém, é visível o aumento de 25% no percentual de pessoas que concordaram muito com a afirmação, indicando que o estímulo gerado pelo planejamento estratégico foi percebido de maneira positiva pelos diferentes grupos de trabalho. A relação entre setores aqui destacada é “como um processo de compreender, compartilhar mensagens enviadas e recebidas, sendo que as próprias mensagens e o modo como ocorre o seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio ou longo prazo” (SANTOS; SILVA, p. 97, 2003), logo, é possível concluir que a forma como esse relacionamento entre setores foi trabalhado exerceu influência no comportamento de comprometimento e cooperação estudado por esta pesquisa, apresentando relação positiva e confirmação das teorias motivacionais discutidas.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 100%
- Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

O quesito Missão e Estratégia, portanto, pode ter seu desempenho comparado da seguinte maneira demonstrada no quadro 6 (seis):

Quadro 6 – Comparativo geral do quesito **Missão e Estratégia** entre as pesquisas.

Pesquisa antes do planejamento		Pesquisa depois do planejamento	
Discordo Muito	5%	Discordo Muito	0%
Discordo	3%	Discordo	4%
Discordo Pouco	9%	Discordo Pouco	10%
Concordo Pouco	26%	Concordo Pouco	23%
Concordo	43%	Concordo	41%
Concordo Muito	15%	Concordo Muito	23%
84%	100%	86%	100%

Fonte: Elaboração Própria; 2013.

A partir da análise dos resultados apresentados no quadro 6 (seis), percebe-se que no quesito Missão e Estratégia, houve um aumento de 2% na satisfação dos colaboradores, portanto, conclui-se que neste ponto o planejamento estratégico apresentou um impacto positivo na motivação, confirmando a idéia de que uma empresa que se planeja e oferece melhores condições de trabalho para seus funcionários está investindo diretamente na satisfação de sua equipe, através do uso de práticas que estimulam o crescimento do sentimento de segurança no ambiente de trabalho, a atualização de requisitos e processos, a boa comunicação organizacional e o sentimento de empatia e encaixe na organização devido à clareza e conhecimento dos objetivos e metas de maneira coerente com a missão, visão e valores difundidos, como apresentado pelas teorias de Maslow e Vroom.

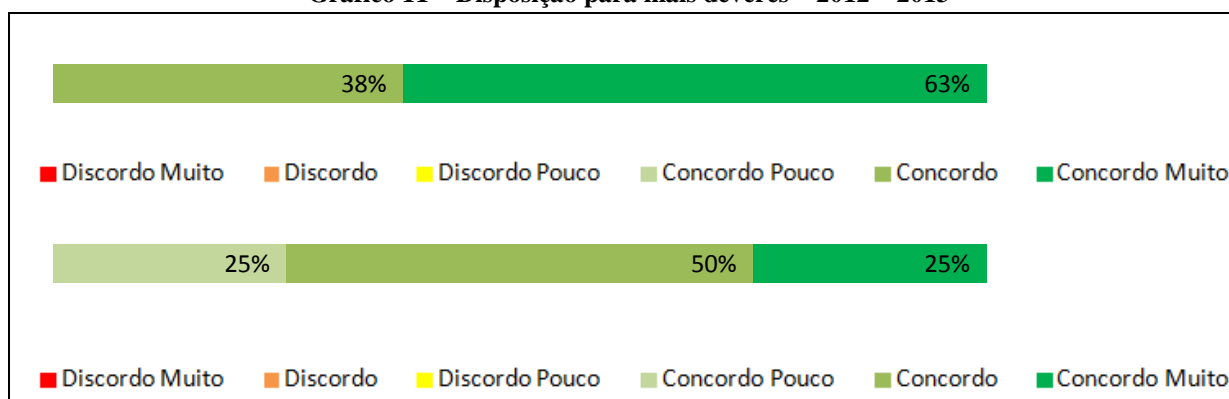
4.2. Análise do quesito Comprometimento

O segundo grupo de análise é composto pelas onze questões interligadas com o quesito Comprometimento do Modelo de Burke & Litwin, e Pessoas do Modelo de Excelência em gestão:

4.2.1. Eu estou disposto a ir além dos meus deveres normais de trabalho para ajudar no sucesso da Ebeji.

Objetivo: Analisar o impacto no sentimento de comprometimento com a empresa – **Comprometimento.**

Gráfico 11 – Disposição para mais deveres – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve alteração** no nível de comprometimento dos colaboradores entre uma pesquisa e outra, já que 100% concordaram com a afirmativa apresentada. Porém, destaca-se a queda de 38% no número de pessoas que concordaram muito com o que foi proposto. Um dos fatores que pode ter gerado essa redução foi a divisão das tarefas de maneira mais igualitária entre setores. No início de 2012, antes do planejamento, havia uma enorme sobrecarga para uns, e pequena carga para outros, caracterizando-se inclusive situações de desvio de funções, e um banco de horas-extras extremamente exagerado. Com uma simples organização dos cargos e horários, a equipe, de uma maneira geral, começou a ser mais exigida, e a carga de trabalho para alguns foi normalizada.

Por mais ilógico que o confronto entre a divisão igualitária e a redução de pessoas dispostas a ir além seja, se os que tiveram suas cargas normalizadas não gostaram de sair da zona do conforto, há, portanto, a conclusão de que também não iriam fazer mais nada pela empresa como cita a teoria de Vroom e o conceito da valência discutido por Zanelli (2007) quando afirma que a valência é uma atribuição de qualidade positiva ou negativa aos

resultados pretendidos. É o que faz com que a pessoa esteja orientada afetivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz com que uma pessoa sinta atração ou medo, por exemplo, por uma promoção (ZANELLI, 2007, p. 153).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 100%

- Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

Para confirmar a conclusão apresentada, relata-se aqui o resultado comparativo de uma questão que não fez parte da pesquisa, mas foi incluída no questionário para fins de análise qualitativa do trabalho realizado a pedido das Administradoras. Quando questionados acerca da frequência com que se sentiam “sob pressão” no ambiente de trabalho, na primeira pesquisa, identificou-se um percentual de 38% de pessoas que responderam sentir-se dessa maneira “sempre” (13%) e “muitas vezes” (25%).

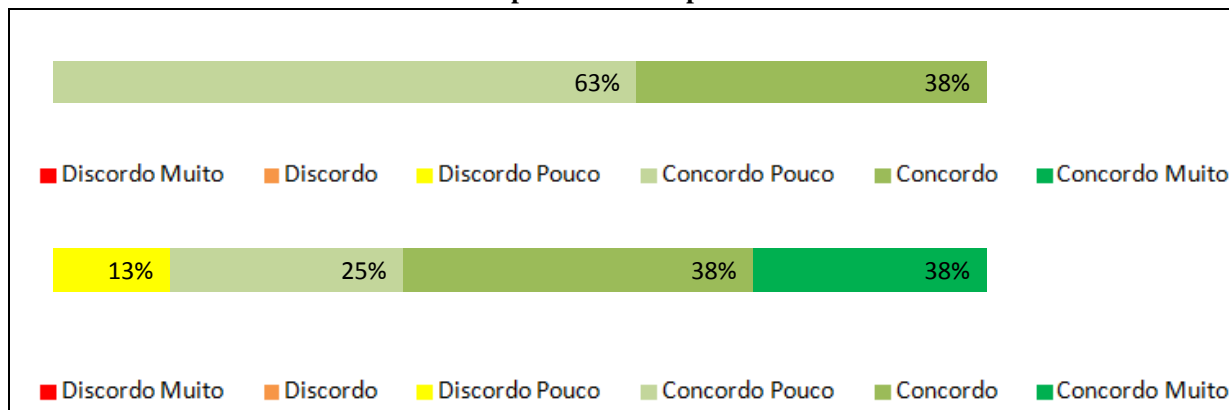
Na segunda pesquisa, identificou-se que apenas 13% dos respondentes afirmaram sentir-se “muitas vezes” “sob pressão” (13%) numa escala com as seguintes opções: nunca, raramente, às vezes, muitas vezes e sempre. Confirma-se, portanto, que houve uma reconhecida e positiva influência do planejamento na diminuição do *stress* e da pressão desnecessária no ambiente de trabalho.

O mesmo também foi identificado quando questionados sobre a frequência com se sentiam “cansados” durante o dia de trabalho. Na primeira pesquisa, o percentual de marcações das opções “sempre” e “muitas vezes” foi de 13%. Já na segunda, nenhum dos respondentes assinalou as opções supracitadas.

4.2.2. As minhas opiniões são importantes na Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto no sentimento de importância para a empresa – **Comprometimento**.

Gráfico 12 – Importância das opiniões – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

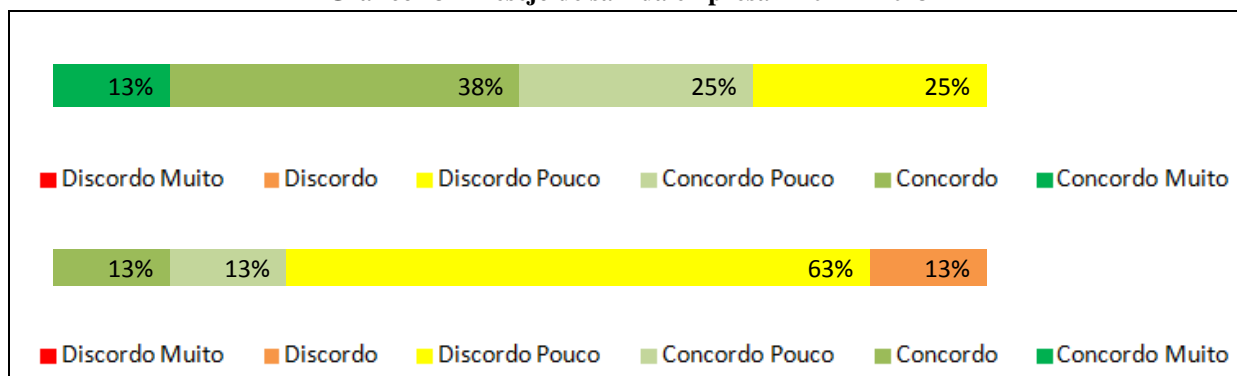
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo** de 13% na importância das opiniões pessoais para os colaboradores. Sabendo-se, portanto, que o tipo de planejamento participativo adotado vai de encontro com essa queda percebida, faz-se necessário lembrar que o nível de interesse da equipe em conhecer mais sobre o setor tornando-se preparada para nele atuar, além de não ter sofrido impacto, foi considerado muito baixo como apontado pelo gráfico 8 (oito). Durante as reuniões do planejamento e no dia-a-dia de implantação das ações, opiniões mais técnicas foram requisitadas, assim como informações operacionais precisaram ser trabalhadas de maneira estratégica. Logo, diante do novo foco apresentado, opiniões que não estivessem em acordo mínimo com os objetivos organizacionais foram deixadas em espera, e isso pode ter causado a diminuição do sentimento de importância.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 88% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.3. Nas condições atuais, se eu recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa eu aceitaria.

Objetivo: Analisar se houve impacto no sentimento de importância para a empresa – **Comprometimento**. Ressalta-se o fato de que esta questão apresenta tendência negativa, ou seja, quanto mais os colaboradores discordassem da afirmativa, melhor seria o resultado obtido. Logo, esperou-se que houvesse uma queda no percentual.

Gráfico 13 – Desejo de sair da empresa – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

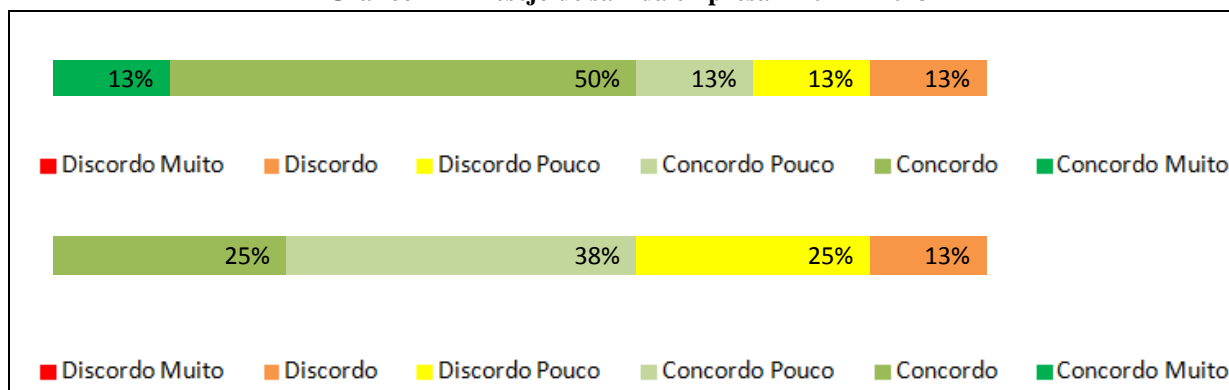
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decremento** de 50% na atratividade de outras empresas que tentassem assediar os colaboradores da EBEJI. Este fato pode ter ocorrido, principalmente, por causa da nova visão trazida pelo planejamento: sentimentos como espírito de equipe, importância para o time, união pelo crescimento, e os novos benefícios implantados foram considerados fatores-chave na diminuição desse desejo de deixar a empresa em caso de novas propostas. Mas, principalmente, a normalização da carga de trabalho e a extinção das horas-extras que atrapalhavam a rotina social, familiar e de lazer dos colaboradores, pode ter afetado essa questão. A partir do momento em que as necessidades pessoais foram priorizadas e compatibilizadas com as necessidades organizacionais, pode-se dizer que houve um ajuste da pirâmide e uma confirmação da teoria de Maslow.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 75% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 25% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.2.4. Estou considerando a possibilidade de deixar a Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação em continuar na empresa – **Comprometimento**. Ressalta-se o fato de que esta questão apresenta tendência negativa, ou seja, quanto mais os colaboradores discordassem da afirmativa, melhor seria o resultado obtido. Logo, esperou-se que houvesse uma queda no percentual.

Gráfico 14 – Desejo de sair da empresa – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decrescimento** de 13% no desejo dos colaboradores de deixar a EBEJI. Este fato também pode ter ocorrido, principalmente, por causa da nova visão trazida pelo planejamento.

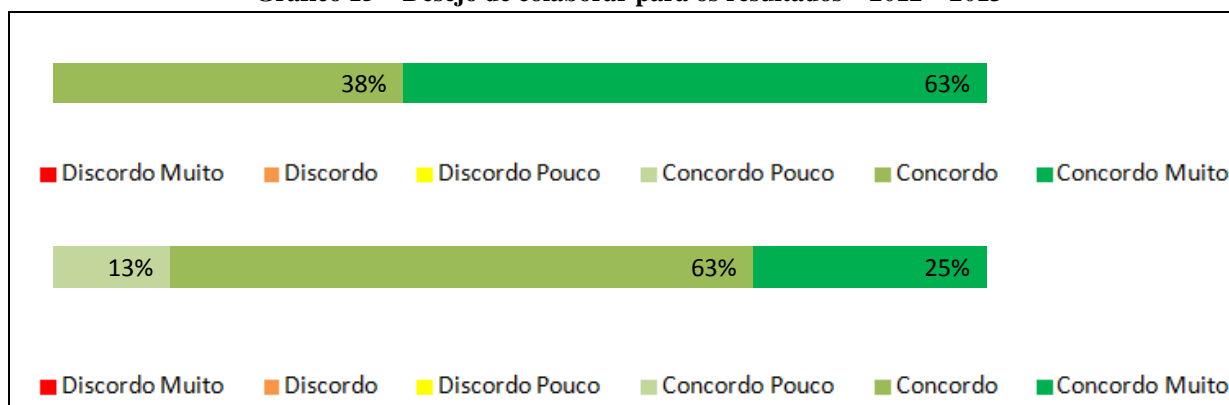
Observa-se também que a maior parte do pessoal da empresa encontra-se na faixa dos 18 aos 25 anos, de acordos com dados obtidos com o departamento de recursos humanos, e se enquadra na geração Y de trabalho, ou seja, um conjunto de tarefas com novos desafios e possibilidades para a carreira os prendem por mais tempo em torno de um objetivo. Há, portanto, uma confirmação da teoria das expectativas de Vroom, e a relação direta entre o esforço empregado numa atividade *versus* os benefícios enxergados.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 75% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 63% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.5. Eu me interesso pelo crescimento e quero colaborar para o alcance dos resultados positivos pela Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação em colaborar com os objetivos traçados – **Comprometimento**.

Gráfico 15 – Desejo de colaborar para os resultados – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra. Logo, entende-se que o grupo encontrou-se totalmente motivado para alcançar os resultados, inclusive os que foram propostos ao longo do planejamento.

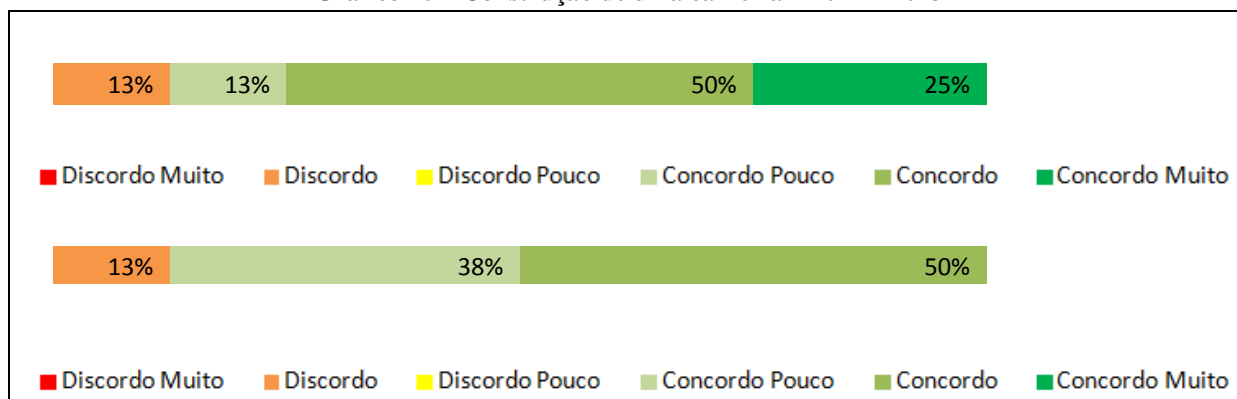
O fato dos respondentes terem confirmado que se interessavam pelo crescimento da empresa e queriam colaborar, confirma a ideia de que existe uma correspondência entre os objetivos organizacionais e pessoais, levantando-se novamente a Teoria das expectativas de Vroom, que “supõe que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.” (ZANELLI, 2007, p. 153).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 100%
- Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.6. Eu desejo claramente fazer minha carreira na Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação em traçar uma carreira na empresa – **Comprometimento.**

Gráfico 16 – Construção de uma carreira – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra. Porém, percebe-se que houve uma diminuição no percentual de pessoas que concordaram muito com a afirmativa.

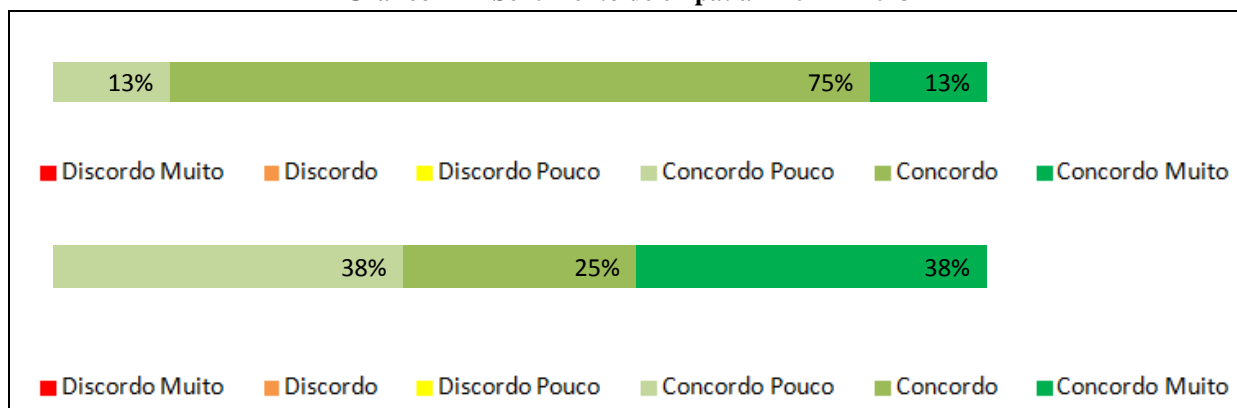
Devido ao tempo, o plano de carreiras foi apresentado apenas de maneira superficial pelas Administradoras da empresa, deixando-se claro, todavia, que ele fazia parte do planejamento, e era um dos planos de ação para o departamento de Recursos Humanos cumprir em 2013. Como suas idéias não foram discutidas com afinco, mas, trabalhadas no tempo futuro, pode-se dizer, portanto, que esse fator contribuiu para a diminuição da concordância total, e, ao mesmo tempo para a manutenção da aprovação.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.7. Eu realmente sinto os problemas da Ebeji como se fossem meus.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação para sentir-se empático frente aos problemas da empresa – **Comprometimento**.

Gráfico 17 – Sentimento de empatia – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

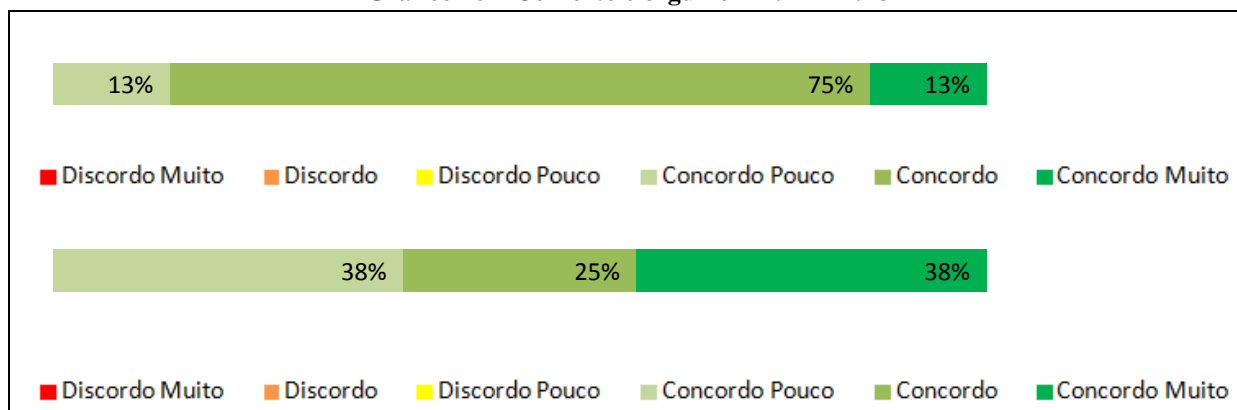
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra. Porém, percebe-se que houve um aumento no número de pessoas que concordaram muito com a afirmativa. Entende-se, portanto, que houve uma compreensão positiva dos estímulos trazidos pelo planejamento estratégico ao trabalhar espírito de equipe, singularidade do trabalho de cada para os resultados, e, principalmente, o sentimento de empatia, que é “geralmente concebido como um fenômeno que propicia ao sujeito ‘colocar-se no lugar do outro’ ou ‘sentir o que o outro sente, na perspectiva do outro’ ou, então, é apresentada como ‘uma resposta de uma pessoa ao estado afetivo de outra’” (BUSSAB *et al.*, 2007), mas, nesse caso foi apresentada através de uma relação empresa-funcionário e vice-versa

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.8. Sinto conforto e orgulho em dizer que trabalho na Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto na necessidade de estima e prestígio – **Comprometimento**.

Gráfico 18 – Conforto e orgulho – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra. Porém, percebe-se que houve um aumento no número de pessoas que concordaram muito com a afirmativa. Entende-se, portanto, que houve uma compreensão positiva dos estímulos trazidos pelo planejamento estratégico ao trabalhar o sentimento de orgulho pela empresa, traduzido pelo famoso ditado: “nós vestimos a camisa”.

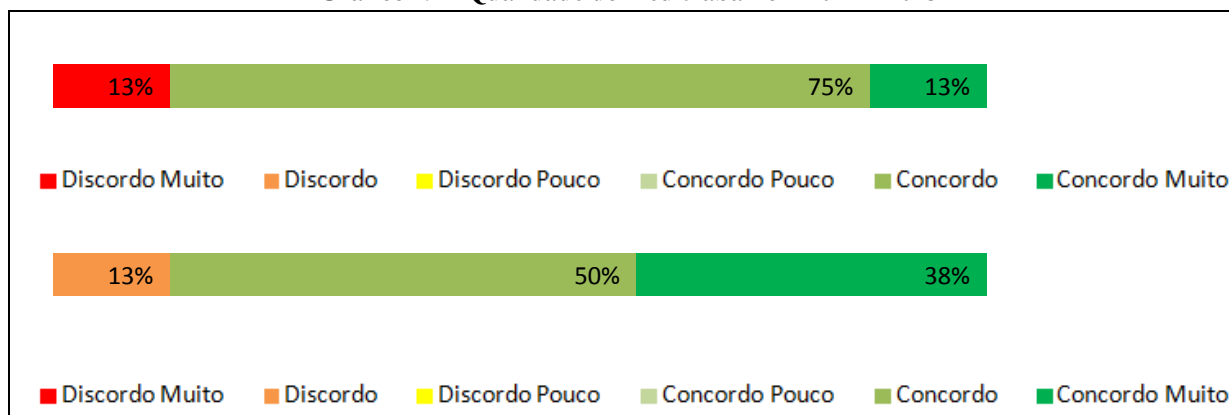
Há uma forte conexão desta afirmativa com a teoria de Maslow e as necessidades de estima, que “traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais, [...] caracterizando-se pela busca de *status* e de reconhecimento social” (PEREZ-RAMOS, 1990).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 100%
- Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação dos colaboradores.

4.2.9. Sinto que eu ainda poderia melhorar a qualidade do meu trabalho.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação para melhorar a qualidade do trabalho – **Comprometimento**.

Gráfico 19 – Qualidade do meu trabalho – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra. Porém, percebe-se que houve um aumento de 25% no número de pessoas que concordaram muito com a afirmativa. Conclui-se então que o estímulo pela qualidade total levantado durante o planejamento foi encarado de maneira positiva, com a busca pela melhoria no trabalho.

Destaca-se, todavia, o percentual de 13% dos respondentes que nas duas pesquisas consideraram que o trabalho não precisava ser melhorado. Alguns questionamentos podem ser levantados: O que os fez pensar que já empregam suas habilidades de maneira excelente? Por que enxergaram o estímulo como negativo, em vez de encará-lo como algo benéfico para a carreira e o próprio crescimento na empresa? Traz-se novamente o conceito de Vroom com sua Teoria das expectativas que “supõe que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.” (ZANELLI, 2007, p. 153), e o que afirma Lopes (2003) com base na teoria de Herzberg, de que um funcionário provavelmente não irá permanecer motivado da mesma maneira ao longo de sua carreira, se a empresa não lhe der condições de satisfazer sua

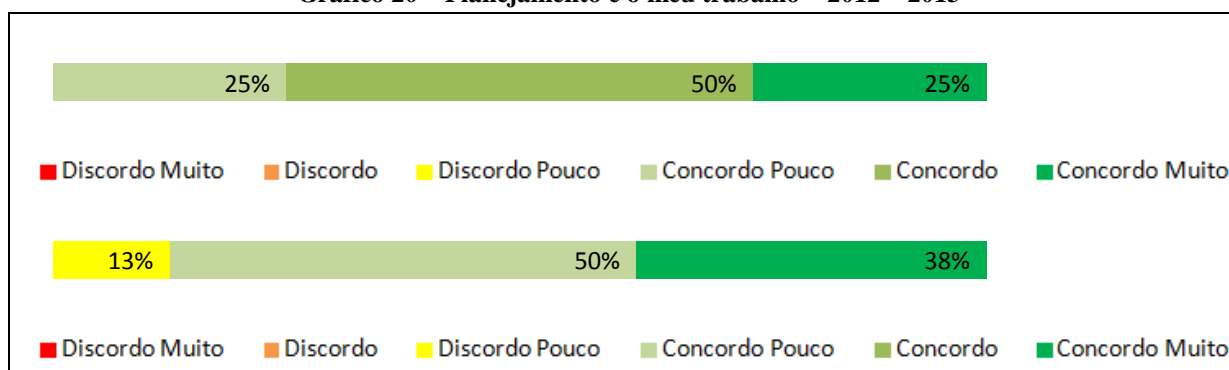
necessidade de autorealização, ou seja, quando o trabalho se torna monótono e a vontade de melhorar a qualidade e o esforço é afetada.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.2.10. A forma como a empresa se planeja para o futuro me encoraja a dar sempre o melhor de mim.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação para melhorar a qualidade do trabalho – **Comprometimento**.

Gráfico 20 – Planejamento e o meu trabalho – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve uma **queda** de 13% no desejo dos colaboradores de melhorar a qualidade do trabalho baseado na forma como a empresa se planeja para o futuro. Destaca-se, todavia, o aumento no percentual de pessoas que concordaram muito com a afirmativa e captaram positivamente os estímulos trazidos pelo planejamento confirmando a teoria de Herzberg e os fatores motivacionais relacionados com o novo conteúdo do trabalho proposto durante o processo.

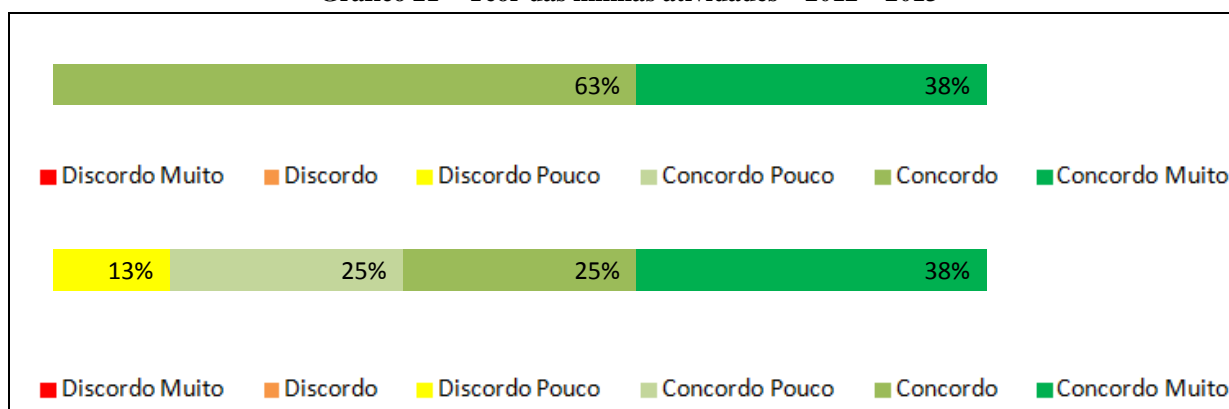
A queda na aprovação pode se justificar pelo medo natural que o ser humano apresenta em face do novo. Nos gráficos finais o leitor perceberá que o principal sentimento gerado pelo planejamento nos colaboradores foi a “curiosidade” em saber como a empresa se comportaria diante das mudanças e novidades vindouras.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% -
Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.2.11. As minhas atividades me encorajam a dar sempre o melhor de mim.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação para melhorar a qualidade do trabalho – **Comprometimento**.

Gráfico 21 – Teor das minhas atividades – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve uma **queda** de 13% no desejo dos colaboradores de melhorar a qualidade do trabalho baseado no conteúdo de suas atividades.

Durante o planejamento novas atividades foram trazidas e propostas para o ambiente de trabalho, incluindo-se atividades mais técnicas como elaboração de relatórios, acompanhamento de indicadores, produção de comparativos e realização de pesquisas. Essas atividades citadas possuem certo caráter burocrático por natureza, ao mesmo tempo em que agregam valor para as estratégias traçadas. Logo, o tempo será um fator aliado à compreensão de que essas novas atividades são importantes e trazem resultados para uma melhoria no desempenho da organização, com uma consequente melhoria do trabalho. Neste quesito, percebe-se a relação clara com a teoria de Herzberg.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% -
Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

O quesito Comprometimento, portanto, pode ter seu desempenho comparado da seguinte maneira demonstrada pelo quadro 6 (sete):

Quadro 7 – Comparativo geral do quesito comprometimento entre as pesquisas.

Pesquisa antes do planejamento		Pesquisa depois do planejamento	
Discordo Muito	1%	Discordo Muito	0%
Discordo	2%	Discordo	5%
Discordo Pouco	3%	Discordo Pouco	11%
Concordo Pouco	14%	Concordo Pouco	26%
Concordo	52%	Concordo	34%
Concordo Muito	27%	Concordo Muito	24%
93%	100%	84%	100%

Fonte: Elaboração Própria; 2013.

Analisando-se o quesito comprometimento, apresenta-se uma queda de 9% (tendo sido o principal quesito passivo de mudanças impactadas e influenciadas pela realização do planejamento). Conclui-se que sua relação com o planejamento estratégico na Escola Brasileira de Ensino Jurídico na internet foi negativa. Este fato pode ser atribuído ao caráter “estratégico” do planejamento que exigiu da equipe pareceres técnicos e mais burocráticos dos processos e tarefas, e fez com que, naturalmente, as pessoas se interessassem menos por leitura de relatórios, montagem de planilhas, participação de reuniões e outras atividades características de uma empresa com maior nível de maturidade. Essa queda, portanto, já era esperada, uma vez que a Escola rompeu bruscamente com os processos tradicionais de gestão, para implantar de maneira mais complexa as práticas de mercado dependentes de estudo e dedicação contínua.

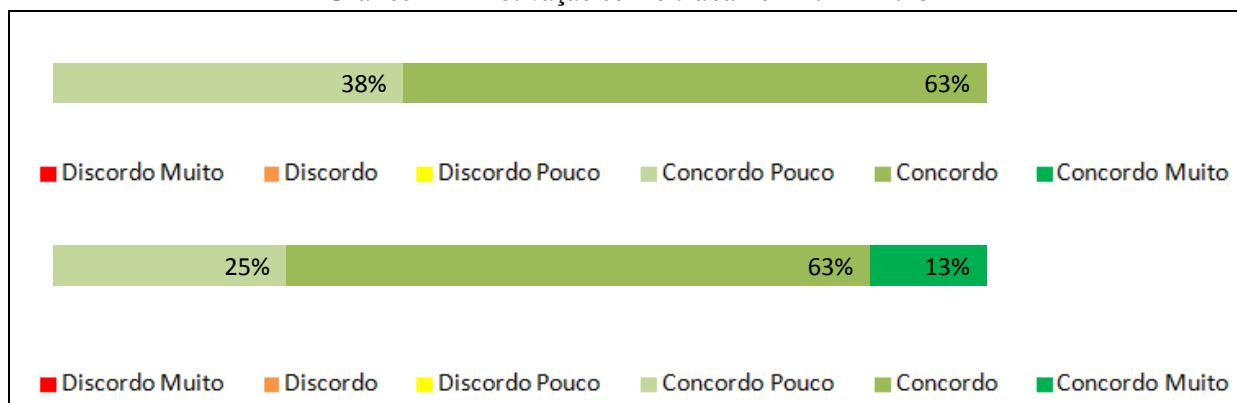
4.3. Análise do quesito Motivação

O terceiro grupo de análise é composto pelas nove questões interligadas com o quesito Motivação do Modelo de Burke & Litwin, e Pessoas do Modelo de Excelência em gestão:

4.3.1. Sempre vou para Ebeji motivado com o meu trabalho.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação com o trabalho – **Motivação.**

Gráfico 22 – Motivação com o trabalho – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que **não houve mudança** no percentual de aprovação deste quesito entre uma pesquisa e outra.

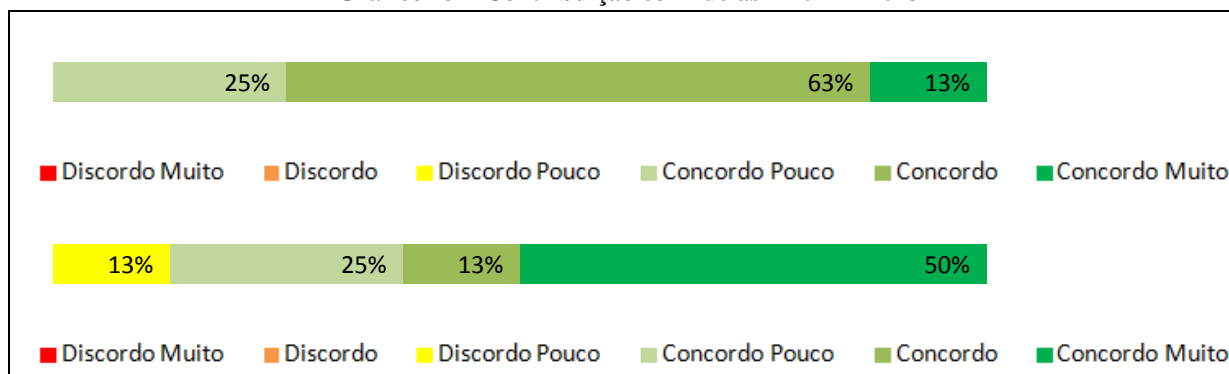
Porém, destaca-se o surgimento de uma nova categoria em que os respondentes concordaram muito com o quesito, logo, entende-se que o estímulo de motivação com o trabalho e suas novas características foi bem compreendido pelos colaboradores.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 100%
- Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.2. Os colaboradores são motivados a contribuir com idéias e sugestões.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação para contribuir com idéias durante o planejamento estratégico – **Motivação.**

Gráfico 23 – Contribuição com idéias – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve uma **queda de 13%** na confirmação do fato trazido pela questão. Entretanto, é visível a alteração de percentuais refletida na mudança expressiva no número de colaboradores que concordaram muito com o que foi dito.

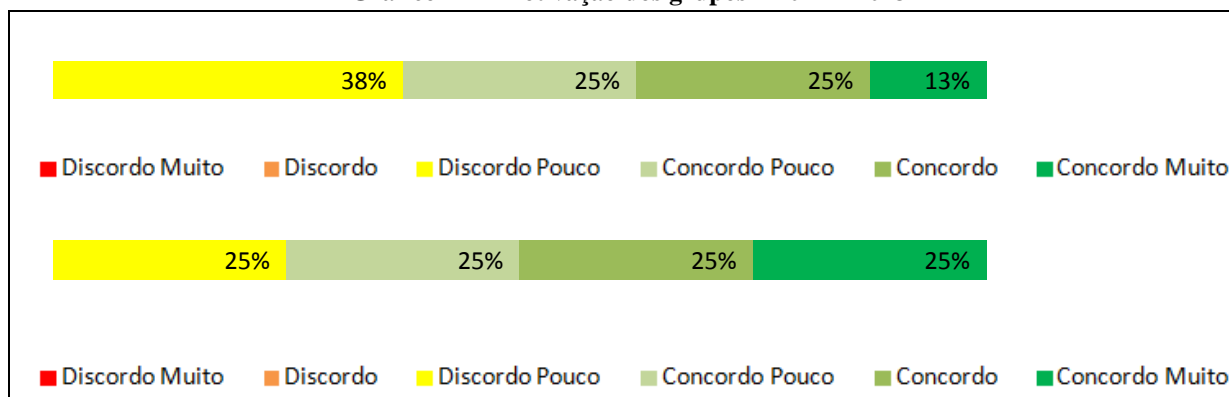
Fazendo-se um cruzamento com o gráfico “**Importância das opiniões**” (nº 10) percebe-se que mesmo considerando que suas opiniões não foram amplamente aceitas, os colaboradores enxergaram a abertura trazida pelo critério participativo do planejamento estratégico, e reconheceram-na como positiva.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.3. O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação dos grupos de trabalho – **Motivação.**

Gráfico 24 – Motivação dos grupos – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento de 13%** na confirmação da idéia trazida pela questão. Além disso, compreende-se que o aumento foi importante, já que uma parcela dos respondentes migrou para a opção “concordo muito” e reduziu o percentual das opções de discordância.

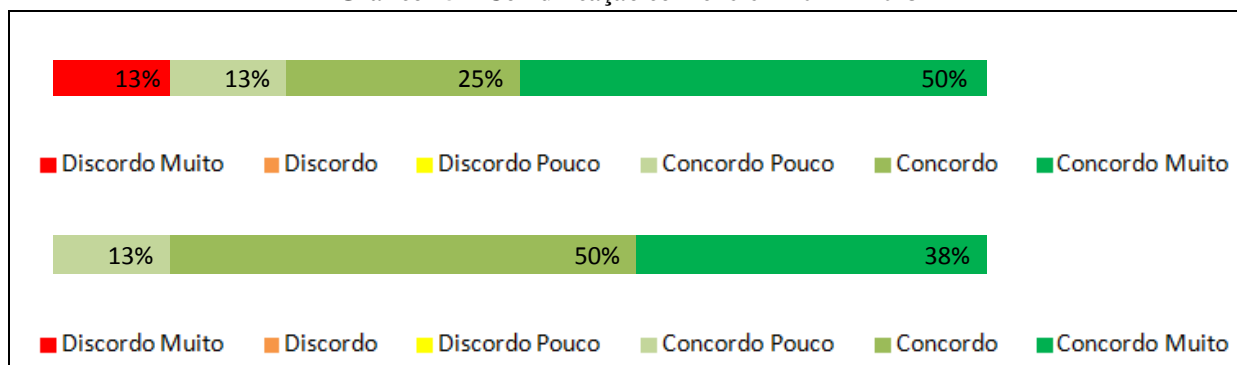
Porém, destaca-se o fato de que o percentual geral de aprovação do quesito foi um dos mais baixos de toda pesquisa com apenas 75%. Logo, o trabalho motivacional dos gestores deve permanecer focado no grupo para que haja uma maior colaboração e consequente influência positiva na satisfação pessoal de cada um em suas respectivas funções. Segundo Zanelli (2007) para administrar pessoas, deve-se compreender primeiro que o grupo é maior do que os indivíduos, embora por eles seja constituído.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 63% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 75% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.4. Eu e meu chefe imediato costumamos trocar regularmente informações.

Objetivo: Analisar se houve impacto na frequência de comunicação entre colaboradores e chefes. – **Motivação.**

Gráfico 25 – Comunicação com chefe – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

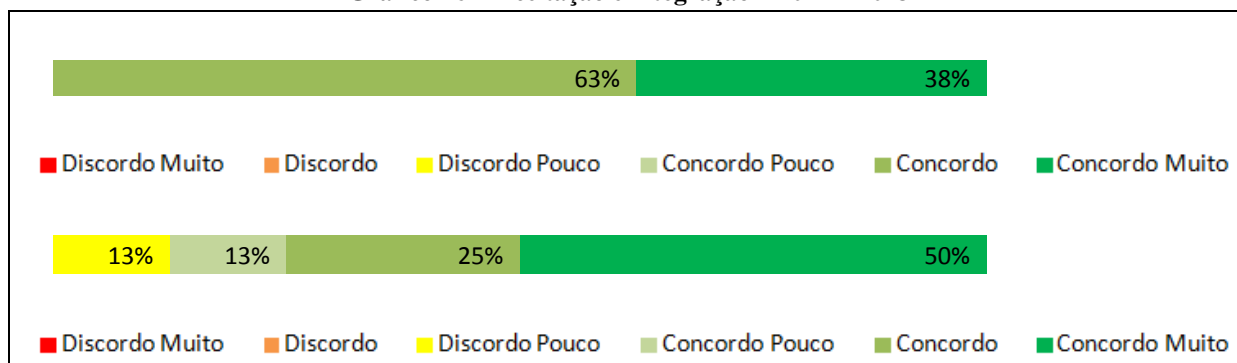
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **acréscimo de 13%** na confirmação da questão. Logo, conclui-se que o estímulo gerado pelo planejamento no quesito comunicação entre chefes e subordinados foi percebido como efetivo, já que 100% dos colaboradores concordaram que houve melhorias entre a aplicação de uma pesquisa e outra. É importante considerar que a comunicação organizacional é um excelente fator motivacional, inclusive, se utilizada como canal para desburocratização e compartilhamento de soluções, ou seja, incentivar a troca de informações, principalmente entre chefes e equipes faz com que o processo de planejamento estratégico possa ser mais claro, e a implantação dos planos de ação mais rápida e eficiente.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 100% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.5. As pessoas com quem trabalho me fazer sentir parte integrante da equipe.

Objetivo: Analisar se houve impacto na necessidade de reconhecimento e aceitação do grupo de trabalho – **Motivação**.

Gráfico 26 – Aceitação e integração – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

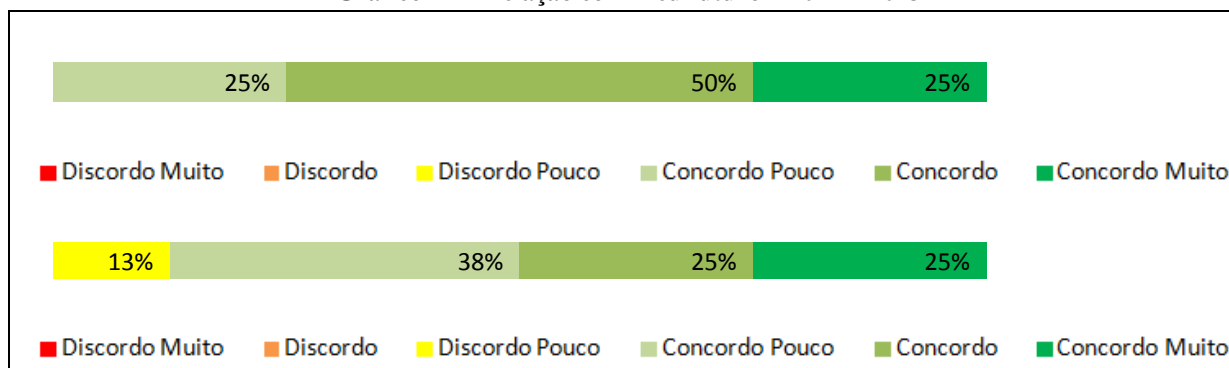
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo de 13%** na confirmação da questão. Mas, novamente observa-se a migração positiva de pessoas para a opção “concordo muito”. Segundo a teoria de Maslow, todos os indivíduos possuem a necessidade por aceitação social, e, nesse caso, ambiente social da organização. Logo, mesmo com a queda na aprovação geral do quesito, se mais pessoas concordam totalmente com a afirmativa, pode-se dizer que o planejamento então contribuiu para essa integração entre as pessoas, principalmente entre os grupos orientados pelo trabalho mais eficaz dos chefes e coordenadores no reconhecimento de ações bem executadas e novas idéias ou processos implantados.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 88% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.6. Estou otimista com relação ao meu futuro na Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação com o futuro na empresa – **Motivação.**

Gráfico 27 – Relação com meu futuro – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

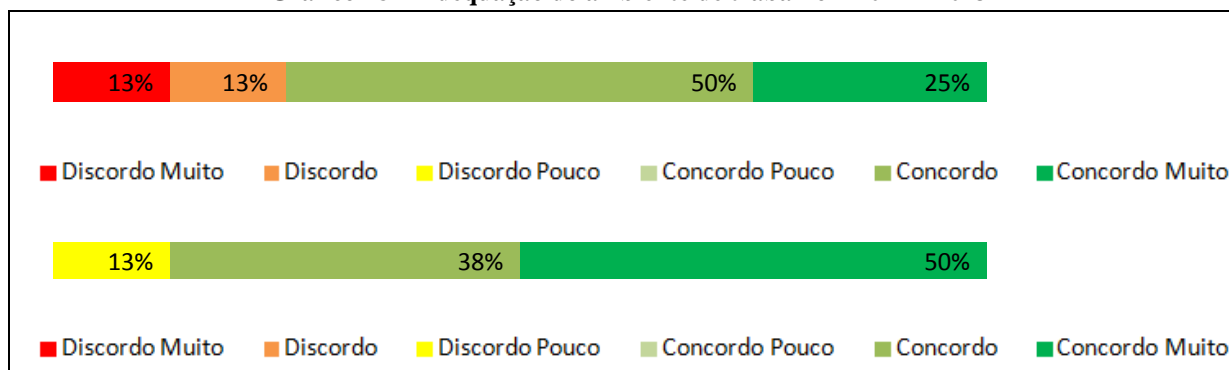
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo de 13%** na confirmação da questão. Este fato pode ser descrito com a compreensão de que, após a realização da primeira pesquisa de clima e posterior apresentação dos resultados, muitas falhas organizacionais e técnicas foram trabalhadas e discutidas de uma maneira clara e objetiva pela equipe estratégica. Assim como, as novas necessidades de conhecimentos e capacidades foram expostas aos colaboradores para que pudessem enxergar a importância das mudanças sugeridas e a dependência da empresa pelo empenho e capacitação dos seus para a sobrevivência e expansão do crescimento. Acredita-se, portanto, que a queda neste fator possa ser atribuída a um sentimento de “inferioridade” surgido após um comparativo mental realizado pelos funcionários, que chegaram à conclusão de que não estão preparados para as novas mudanças, e por isso, enxergam maiores chances de não terem mais futuro na organização, caso não se adequem às novas necessidades.

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 88% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.7. No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.

Objetivo: Analisar se houve impacto na motivação com o ambiente físico da organização. – **Motivação.**

Gráfico 28 – Adequação do ambiente de trabalho – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve **um crescimento de 13%** na confirmação da questão. Em menos de um ano, a empresa investiu na contratação de novas pessoas, na compra de novos equipamentos como computadores, e condicionadores de ar, na aquisição de novos serviços de suporte como internet mais veloz e linhas telefônicas, além de ter se mudado para uma nova sede com dois andares, seis salas e um estúdio mais apropriado para gravações, tudo isso após as observações sugeridas e pedidas pelos colaboradores durante a primeira pesquisa de clima organizacional. Após realizar todos esses esforços, conclui-se que houve uma aprovação por parte dos colaboradores, principalmente se for levado em consideração o fato de que houve um aumento de 25% no número de pessoas que concordaram totalmente com essa afirmação.

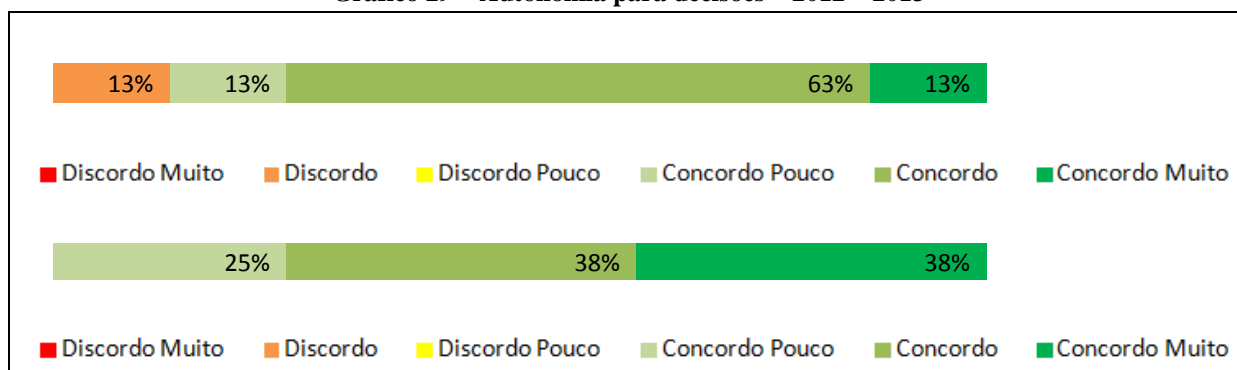
Aprovação Geral Pesquisa Pré: 75% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 88% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.8. Posso autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.

Objetivo: Analisar se houve impacto no incentivo à tomada de decisão com autonomia.

– **Motivação.**

Gráfico 29 – Autonomia para decisões – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

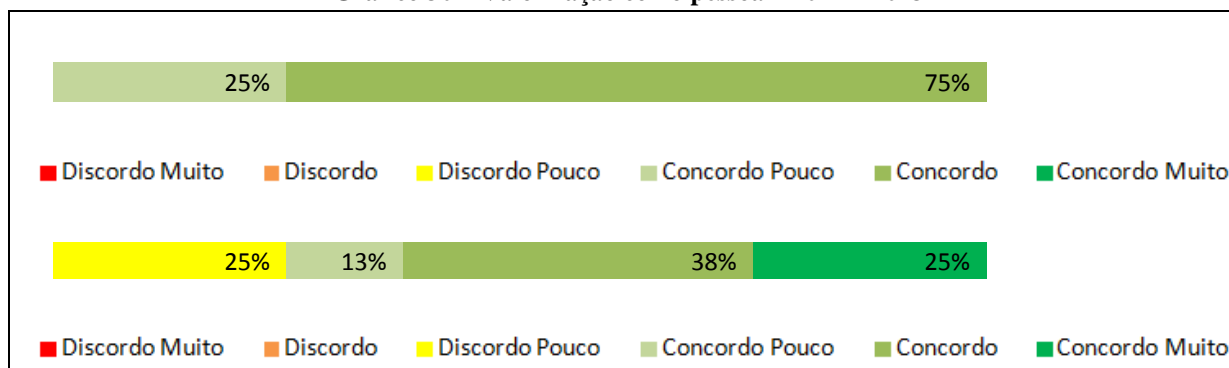
Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **crescimento de 13%** na confirmação da questão. Por ter sido um planejamento estratégico de metodologia participativa, dar autonomia aos colaboradores para que decidissem novos modelos e formatos de planos e metas para as suas respectivas funções era uma atividade pré-requisito para o sucesso da implantação das estratégias. Logo, conclui-se que houve um impacto positivo averiguado entre a realização de uma pesquisa e outra como discutido por Mendes e Tamayo (2001) quando afirmam que os resultados para valorização e autonomia permitem concluir que a valorização é vivenciada quando a organização enfatiza a liberdade dos colaboradores para desenvolver sua autonomia intelectual, buscando criatividade, curiosidade, inovação, realização, bem como, encontrando liberdade para execução das tarefas visando à eficácia, eficiência, modernização, qualidade e reconhecimento, além de se valorizarem a competência e o prazer no trabalho. (MENDES; TAMAYO, p. 53, 2001).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 88% *versus* **Aprovação Geral Pesquisa Pós:** 100% - Relação positiva entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

4.3.9. Sinto-me valorizado como pessoa na Ebeji.

Objetivo: Analisar se houve impacto no sentimento de valorização como pessoa. –
Motivação.

Gráfico 30 – Valorização como pessoa – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir do comparativo entre os gráficos, é possível perceber que houve um **decréscimo** de 25% na percepção de valorização dos colaboradores como pessoas no ambiente organizacional. Esta queda pode ser atribuída ao enfoque principal do planejamento estratégico que esteve relacionado ao impacto na motivação e no sentimento de comprometimento, mediante a melhoria dos processos e o alinhamento das necessidades organizacionais às necessidades pessoais e profissionais dos funcionários, ou seja, a expectativa era que os planos e metas traçados fossem motivacionais e técnicos ao mesmo tempo, e não que programas de valorização do colaborador fossem implantados com o intuito de exercer impacto sobre o sentimento avaliado. Segundo Mendes e Tamayo (2001) ao sentir valorização, o trabalhador considera seu trabalho importante para si mesmo, para a empresa e a sociedade, indicando assim, um reforço positivo na autoimagem, que está relacionada ao orgulho pelo trabalho que faz, à realização profissional, ao sentir-se útil e produtivo. A não predominância do sentimento de valorização nos resultados também pode ter relação com o momento da organização, caracterizado por investimentos na produção, na qualidade dos serviços e na sua imagem diante do público, mas, esses elementos também podem ser

favoráveis ao sentimento de orgulho e utilidade, que estão na base da valorização. (MENDES; TAMAYO, p. 43, 2001).

Aprovação Geral Pesquisa Pré: 100% versus Aprovação Geral Pesquisa Pós: 75% - Relação negativa entre a realização do planejamento estratégico e a motivação.

O quesito Motivação, portanto, pode ter seu desempenho comparado da seguinte maneira demonstrada no quadro 8 (oito):

Quadro 8 – Comparativo geral do quesito motivação entre as pesquisas.

Pesquisa antes do planejamento		Pesquisa depois do planejamento	
Discordo Muito	3%	Discordo Muito	0%
Discordo	3%	Discordo	0%
Discordo Pouco	4%	Discordo Pouco	11%
Concordo Pouco	18%	Concordo Pouco	19%
Concordo	53%	Concordo	35%
Concordo Muito	19%	Concordo Muito	35%
90%	100%	89%	100%

Fonte: Elaboração Própria; 2013.

Analisando-se o percentual do quesito motivação percebe-se uma queda de 1% na satisfação dos colaboradores. Porém, mesmo com a queda nos valores, não se pode anular o impacto positivo, já que em oito das nove perguntas um maior número de colaboradores concordou muito com os itens apresentados. Logo, se analisado quantitativamente, o planejamento estratégico impactou negativamente a motivação da equipe, e isso pode ser atribuído ao fator “insegurança” gerado por qualquer processo de mudança. Principalmente, as mudanças bruscas em modelos de pensamento tradicionais que mexem com o “*status quo*” do indivíduo, retirando-o de sua zona de conforto. Mas, se analisado qualitativamente, o planejamento apresentou impacto positivo na motivação dos respondentes, confirmando as teorias estudadas que indicam a relação existente entre o conteúdo do cargo, as atividades, a visão de futuro, a missão organizacional, os benefícios entre outros aspectos organizacionais com o desejo de empregar maiores esforços em sua rotina, e na satisfação de suas necessidades estimuladas pelo ambiente de trabalho afirmado por Herzberg.

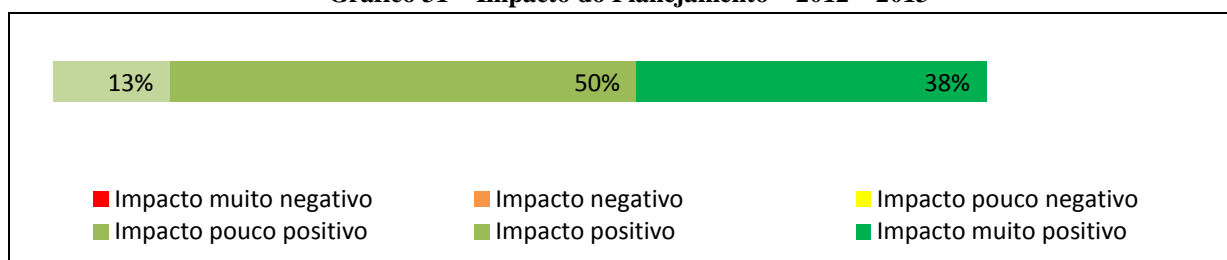
4.4. Resultados auxiliares

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por quatro perguntas elaboradas pela própria pesquisadora deste trabalho, com fins específicos de confirmação dos objetivos, estando as duas primeiras questões presentes apenas na segunda pesquisa de clima não havendo, portanto, um comparativo, e a terceira questão presente em ambas as pesquisas. A quarta questão foi acrescida ao questionário como forma de captar de maneira mais descritiva o impacto do Planejamento na motivação de acordo com os próprios participantes. Mesmo sendo um grupo de pessoas pequeno, a pesquisadora não recebeu autorização para a aplicação de entrevistas em profundidade, logo, incluir uma questão aberta supriu a necessidade por depoimentos.

4.4.1. Classificação do impacto que o planejamento estratégico teve na motivação com a EBEJI

Objetivo: Analisar o impacto gerado pelo planejamento na motivação segundo os próprios colaboradores – **Motivação.**

Gráfico 31 – Impacto do Planejamento – 2012 – 2013



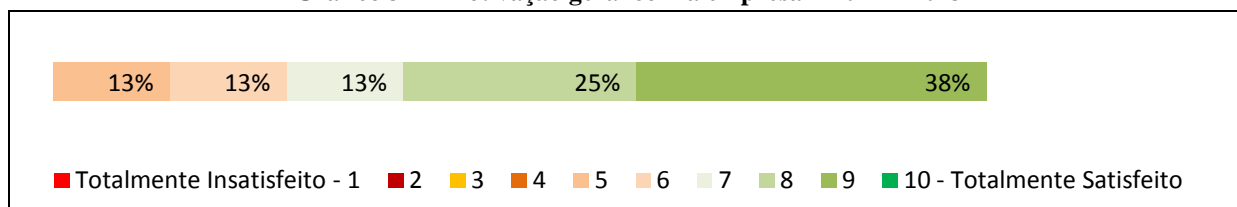
Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir da análise do gráfico, é possível perceber que houve uma confirmação 100% positiva de que o planejamento estratégico agiu de maneira positiva para o aumento da motivação dos colaboradores com a empresa.

4.4.2. Grau de motivação geral com a empresa

Objetivo: Mensurar a motivação geral dos colaboradores com a empresa – **Motivação.**

Gráfico 32 – Motivação geral com a empresa – 2012 – 2013



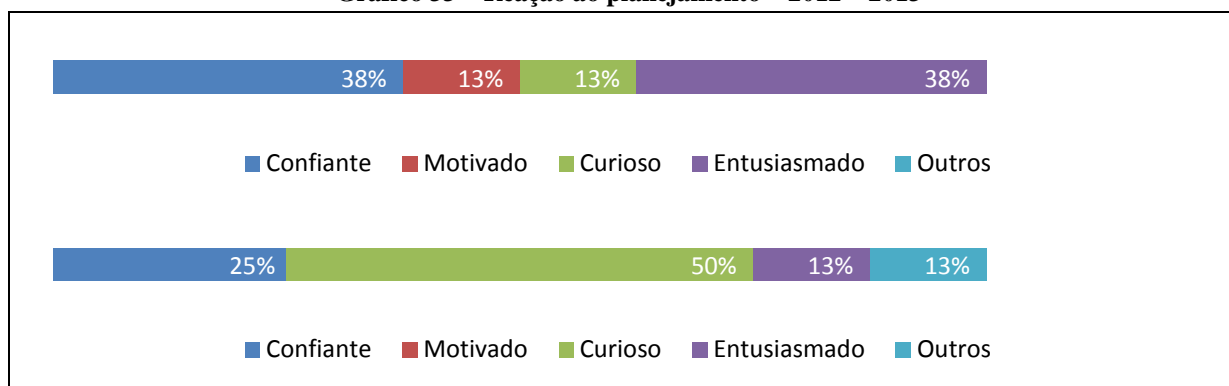
Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

Observações: A partir da análise do gráfico, é possível mensurar que a motivação geral dos colaboradores com a empresa foi de 63% no período de dezembro de 2012 após o encerramento da construção do Planejamento Estratégico e da implantação dos planos de ação previstos para o ano.

4.4.3. Reação provocada pela realização do planejamento estratégico

Objetivo: Identificar a reação ou sentimento causado pelo planejamento nos colaboradores – **Motivação.**

Gráfico 33 – Reação ao planejamento – 2012 – 2013



Fonte: Dados da pesquisa; 2013.

A partir da análise comparativa da terceira questão percebe-se que houve um grande aumento no percentual de pessoas “curiosas” para enxergar os resultados que serão obtidos através das ações implantadas. Abaixo no quadro 9 (nove), encontra-se a transcrição de alguns comentários elaborados pelos próprios colaboradores quando indagados na quarta questão sobre como as mudanças apresentadas pelo Planejamento Estratégico e implantadas ao longo do ano de 2012 impactaram a motivação de trabalhar na EBEJI:

Quadro 9 – Comentários sobre o impacto do planejamento na motivação

Colaborador A:	“Mostrou um pouco mais os problemas da escola, e assim ajudou na melhoria de alguns pontos”.
Colaborador B:	“Como algumas das mudanças implantadas foram fruto das opiniões dos colaboradores, é motivante saber que se é "ouvido" e que suas ideias foram colocadas em prática”.
Colaborador C:	“Facilitou o desenvolvimento das tarefas e melhorou a comunicação”.
Colaborador D:	“Inicialmente, quando ingressei na EBEJI, não havia processos, práticas, planos, metas, projetos definidos. Todas as atividades e atribuições dos colaboradores eram aleatórias e sobre demanda segundo intenções e pretensões dos sócios e gestores. Diante do Planejamento, as práticas e atividades passaram a ser definidas por meio de dados, por questionários e pesquisas com os colaboradores e análise de mercado. Dessa forma, a EBEJI tem aberto suas perspectivas para um crescimento consciente e estruturado, o que consequentemente é percebido pelos colaboradores por meio de reuniões, informativos e práticas”.
Colaborador E:	“Com as metas e objetivos bem definidos, sabemos quais os passos que devemos seguir e a finalidade da tarefa que estamos executando, isto motiva não só a mim, mas acredito que a todos que estão envolvidos”.
Colaborador F:	“O Planejamento Estratégico abriu minha mente para visualizar que a empresa realmente se interessa em crescer, e quer eu faça parte desse crescimento, e juntos colhermos bons frutos”.

Fonte: Dados da Pesquisa; 2013.

Por meio da análise dos resultados, foi possível a identificação dos aspectos que respondem aos objetivos do estudo. Estas respostas serão apresentadas a seguir. No quadro 10 (dez), o leitor encontrará o resultado geral obtido após a aplicação das trinta perguntas do modelo de Burke-Litwin replicadas na segunda pesquisa (coluna da direita), e as médias obtidas a partir da análise somente das mesmas trinta perguntas utilizadas na primeira pesquisa (coluna da esquerda). E, apenas lembrando o fato de que a primeira pesquisa de clima foi composta por 139 (cento e trinta e nove) questões, dentre elas as 30 (trinta) que foram reutilizadas para o segundo questionário.

Para obter o percentual geral de satisfação e motivação com a empresa, bastou-se mensurar a média aritmética de cada opção por quesito, obtendo-se o percentual total de

concordância com as afirmativas, já que todas eram positivas. Para o caso das suas afirmativas com tendência negativa, bastou-se fazer a inversão dos quesitos, pois, nesses casos, a confirmação positiva viria se o respondente discordasse muito do enunciado proposto.

Quadro 10 – Comparativo de satisfação geral entre as pesquisas.

Pesquisa antes do planejamento		Pesquisa depois do planejamento	
Discordo Muito	3%	Discordo Muito	0%
Discordo	3%	Discordo	3%
Discordo Pouco	5%	Discordo Pouco	11%
Concordo Pouco	19%	Concordo Pouco	23%
Concordo	49%	Concordo	37%
Concordo Muito	21%	Concordo Muito	27%
89%	100%	86%	100%

Fonte: Elaboração Própria; 2013.

De uma maneira geral, portanto, houve uma queda de 2% na motivação com a empresa entre as pesquisas nos três quesitos levantados. Pelo fato deste valor não ser expressivo o suficiente para caracterizar uma queda brusca nesta satisfação, e após a leitura dos discursos e análises qualitativas individuais de cada item avaliado, **conclui-se que a relação entre o processo de construção e implantação de um Planejamento Estratégico Participativo na motivação dos colaboradores da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet, portanto, foi positiva.**

Os impactos gerados pelo Planejamento Estratégico na motivação geral da equipe podem ser considerados positivos, uma vez que os colaboradores demonstraram-se interessados pelos problemas da empresa e, como relatado, abriram a mente para as novas necessidades organizacionais e mercadológicas, além de enxergarem um maior comprometimento de toda a equipe para o crescimento em conjunto. Com a idéia de que há um plano para o desenvolvimento e que os gestores estão se esforçando para incluí-los da melhor maneira possível no delineamento de metas, através do uso estratégico de suas competências, o clima organizacional sofreu melhorias, principalmente, nos fatores comunicação e autonomia que facilitaram o processo de construção e execução dos objetivos traçados.

Além disso, como a representatividade de um sujeito na amostra total de pesquisados era de 13%, mesmo que o percentual geral numérico sofresse uma queda, não significou dizer que mais pessoas não passaram a concordar com as afirmativas expostas na pesquisa, confirmando ainda mais a influência positiva do planejamento na motivação e demais fatores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico são apresentadas as conclusões para o estudo proposto, que se dividem em: **considerações finais** (repostas aos objetivos gerais e específicos); **sugestões para a empresa** (itens que ainda podem ser trabalhados de acordo com os resultados da pesquisa); **limitações da pesquisa** (fatores que limitaram a realização da pesquisa) e **sugestões para futuros estudos** (apresentação de sugestões que possam facilitar o trabalho de outros pesquisadores desejosos de contribuir com o aprofundamento desta linha de pesquisa).

5.1. Conclusões

O presente trabalho teve por objetivo principal analisar a influência do uso do processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico como ferramenta motivacional para os colaboradores da Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet, empresa que prepara alunos de todo o Brasil com o ensino a distância para concursos públicos na área jurídica. Para isso, foi necessário o cumprimento das seguintes etapas: **1)** Avaliação do clima e estratégias organizacionais na visão dos colaboradores e gestores através da aplicação de uma pesquisa de clima e do modelo de excelência em gestão (MEG); **2)** Análise e alinhamento das necessidades organizacionais com as necessidades pessoais percebidas; **3)** Elaboração e implantação do Planejamento Estratégico com enfoque nos processos e seu respectivo uso como ferramenta motivacional; **4)** Avaliação do clima através da aplicação de uma segunda pesquisa de clima orientada para os critérios: motivação, comprometimento e estratégias e planos; **5)** Identificação e mensuração dos impactos gerados pelo planejamento

na motivação dos colaboradores a partir do comparativo entre os resultados obtidos nas pesquisas de clima.

Após esta leitura, pode-se concluir, portanto, as seguintes respostas aos objetivos específicos: **(1)** Identificar e Comparar o grau de motivação geral dos colaboradores antes e depois da realização do planejamento estratégico: O grau de motivação geral com a organização na primeira pesquisa foi de 89%. Já na segunda, houve uma queda para 86% de satisfação. **(2)** Identificar as mudanças geradas no clima organizacional devido à implantação do planejamento estratégico: o clima organizacional sofreu melhorias, principalmente, nos fatores comunicação e autonomia que facilitaram o processo de construção e execução dos objetivos traçados. A equipe encontra-se ainda mais interessada e curiosa para entender os resultados e efeitos do planejamento na empresa. **(3)** Mensurar o impacto da disseminação de planos e metas no comprometimento dos colaboradores: como exposto nos resultados do quesito comprometimento durante a análise, houve uma queda no percentual de comprometimento da equipe entre uma pesquisa e outra. Este é um dos principais fatores que a organização precisará trabalhar durante o ano de 2013, já que a implantação do planejamento ainda será continuada neste período.

5.2. *Sugestões para a empresa*

A EBEJI ainda precisará trabalhar ao longo de 2013 o quesito comprometimento, fazendo com que os colaboradores se tornem agentes ativos de mudança e percebam que a organização possui total interesse em ajudá-los a desenvolver novas habilidades e competências compatíveis com as necessidades do mercado e exigidas pelas novas atribuições, na figura de um plano de carreiras, por exemplo, com benefícios, gratificações e desafios educacionais/profissionais. Assim como, também precisará investir ainda mais no trabalho em equipe e na colaboração entre setores unificando as informações e a divulgação de planos e metas. O fato de ser a primeira edição do processo de planejamento na empresa, com tamanhos impactos e mudanças, demonstra também que um período de maturação será necessário para que, tanto a empresa como os colaboradores, compreendam a importância de

manter-se em constante busca pelo aperfeiçoamento das práticas e dos relacionamentos interpessoais.

Enfatiza-se aqui a ideia de que na organização estudada um percentual de aprovação do planejamento foi obtido e a conclusão da relação demonstrou-se positiva. Porém, em outras organizações, se aplicado o mesmo método, tais conclusões não necessariamente serão alcançadas devido às particularidades de cada negócio e às diferenças na implantação dos planos mediante o relacionamento de gestores e cada equipe.

5.3. *Limitações da Pesquisa*

Durante o estudo realizado por esta pesquisa, algumas limitações foram encontradas. Aqui está o registro de tais limitações para que futuros pesquisadores possam aperfeiçoar seus trabalhos e contribuir de maneira mais aprofundada para o engrandecimento da ciência. A primeira limitação encontrada foi o método de pesquisa escolhido se correlacionado com a amostra utilizada. Por questões técnicas e de autorização a utilização de entrevistas em profundidade não foram viáveis durante a coleta dos dados. O que por um lado foi extremamente positivo já que a pesquisa teve seu caráter quantitativo favorável à comparação, por outro, tornou-se uma limitação na captação das percepções mais realistas dos colaboradores sobre a motivação e a influência do planejamento sobre ela.

A segunda limitação esteve ligada à composição da equipe de entrevistados. Durante o planejamento estratégico, como consequência das novas necessidades de cargos e competências apresentadas, algumas pessoas que responderam ao primeiro questionário não estavam mais presente na empresa para responder à segunda pesquisa. No final, mesmo o número de respondentes sendo igual, levou-se em consideração a motivação de maneira geral, ou seja, a satisfação de um período x (antes do planejamento) versus a motivação de um período y (após o planejamento) e não, a motivação da equipe x antes do planejamento e a motivação da mesma equipe x após o planejamento.

A terceira limitação refere-se à falta de referencial bibliográfico disponível em língua portuguesa sobre o modelo de Burke-Litwin, utilizado como metodologia principal de elaboração dos questionários.

A quarta limitação foi quanto ao método de pesquisa, que poderia ter sido melhor trabalhado em formato de entrevistas com cada colaborador para que mais percepções fossem captadas.

5.4. *Sugestões para futuros estudos*

Pensando nos demais pesquisadores interessados em replicar este estudo, nesta seção são apresentadas algumas sugestões para facilitar o andamento do trabalho e o processamento dos resultados. **1)** Se possível, utilize um meio virtual de aplicação da pesquisa e demonstre aos colaboradores que o pesquisador não terá acesso aos resultados com a identificação dos respondentes, assim a equipe se sentirá mais livre para responder com detalhes devido à confiabilidade transmitida. **2)** Mantenha sempre a comunicação aberta sobre o processo, inclusive as falhas e mudanças repentinas. Assim, os colaboradores realmente se sentem parte integrante do Planejamento e se interessam mais em contribuir com idéias. **3)** Faça reuniões rápidas e objetivas para que ao longo do processo os colaboradores não se cansem e passem a enxergar o processo como burocrático. **4)** Exponha as conquistas parciais de cada objetivo e meta traçados, assim a equipe será nutrida pelo sentimento de que estão realmente enxergando os resultados.

REFERÊNCIAS

ABREU, Nelsio; BALDANZA, Renata; SILVA, Elivânia Santos; ALMEIDA, Nayron Henrique Santana, 2009, Alagoas. **Comunicação e análise dos fatores externos intervenientes no clima organizacional do hospital universitário prof. Alberto Antunes – hupaa**. Alagoas: UFAL, 2009. 15 p.

ALVES, Thaís Lopes De Sousa. **Clima organizacional: catalisador estratégico da gestão de pessoas**. Monografia (Bacharelado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.

AVANTE RH, <http://www.avanterh.com.br/>, acessado em 03 de dezembro de 2012.

BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BURKE & LITWIN. **A Causal Model of Organization Performance and Change**. Journal of Management, v. 18, n. 3, p. 523–545, 1992.

BUSSAB, Vera Silvia Raad; PEDROSA, Maria Isabel; CARVALHO, Ana Maria Almeida. **Encontros com o outro: empatia e intersubjetividade no primeiro ano de vida**. Psicologia USP, São Paulo, v. 18, n. 2, jun. 2007. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167851772007000200007&lng=es&nrm=iso>. Acessado em 27 janeiro de 2013.

CERVO, A. L. **A Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CORRÊA NETO, Airton Felix. **Impulso ou necessidade? Estudo dos fatores que influenciam o consumo em sites de compras coletivas.**/ Airton Felix Corrêa Neto. – João Pessoa: UFPB, 2011.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

FERNANDEZ-ARÁOZ, Cláudio. **Grandes Decisões sobre Pessoas: por que são tão importantes, por que são tão difíceis e como você pode dominá-las a fundo**. São Paulo: DVS Editora, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. São Paulo: Positivo, 2010. 2272 p.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Conceitos Fundamentais**. 2. ed. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, p.1-36, maio/2011.

FUZZI, Ludmila Pena. **Tipos de Pesquisa de Campo**. Abril, 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/04/tipos-de-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2013 às 21h10min.

GERALDO, Veridiana do Rocio de Oliveira. **Preparação de pesquisa de clima organizacional**. 2009. 90 f. Tese (Pós-graduação) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Cap. 1.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 12ª edição, 2006.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho**. 2003. 45 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Docência do Ensino Superior, Departamento de Educação, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2007. 150 p. LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli — São Paulo: Nobel, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. Princeton: Princeton Imprensa universitária, 1987.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MILLER, J.P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINZTBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

NANTES, Ricardo. **Como implantar uma pesquisa de clima organizacional**. 2010. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2012.

NAKATA, Lina Eiko; VELOSO, Elza Fátima Rosa; Fischer, André Luiz; DUTRA, Joel Souza. **Gestão Contemporânea: Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis, 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

OLIVEIRA, Edmilson Martins de. **A importância do planejamento estratégico como ferramenta para desenvolvimento organizacional em pequenas e médias empresas**. 2009. 61 f. Monografia (Pós-graduação) - Curso de Administração e Marketing, Departamento de Administração, Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Codó, 2009.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisa de Clima Interno das Empresas**. São Paulo: Nobel, 1996.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S167851771990000200004&script=sci_arttext>. Acessado em 27 janeiro de 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (Brasil) (Org.). **Pesquisa de Clima Organizacional: Abordagem Metodológica**. 3. ed. João Pessoa, 2011. 31 p.

QUEIROZ, M. I. de P. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões**. In: Lang, A.B.S.G., org. *Reflexões sobre a pesquisa sociológica*. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29. (Coleção Textos; 2ª série, 3).

REBECHI, Robson. **Estruturação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos de uma Empresa Baseada em uma Pesquisa de Clima Organizacional** – Rio de Janeiro, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Cibele Arrieiro de Oliveira; CAMPOS, Leonor Natividade de Medeiros. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p.1-12, maio 2009. Disponível em: <<http://pe.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/tec/article/view/201/183>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

RIBEIRO, Alessandra Valim. *et al.* **TEORIAS MOTIVACIONAIS**. Poços de Caldas: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2012. 11 p.

RIZZATI, G. **Categorias de análises de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: estratégia na obtenção de resultados**. Cad. Pesq. NPGA, Salvador, v.3, n.1, p.1-12, maio. 2006.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, Kátia Massuda Alves Batista Dos; SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros**. Revista Escola Enfermagem, São Paulo, v. 02, n. 37, p.97-108, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v37n2/12.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2013.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v.18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpx, 2007.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planejamento estratégico participativo para a fundação do meio ambiente**. Florianópolis: FATMA, 1995.

VELOSO, E. F. R. *et al.* **Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados**. XXXI Encontro da ANPAD, Anais eletrônicos, Rio de Janeiro, 22-26 de Janeiro de 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGHT, Peter J; PARNELL, John. **Administração. Estratégica: conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil** [recurso eletrônico]/ José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, organizadores. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Artemed, 2007

APÊNDICE

APÊNDICE A - Modelo de questionário utilizado na Pesquisa de Clima após o planejamento.

Prezado (a) Colaborador (a),

Em 2012 a EBEJI realizou a primeira edição do seu Planejamento Estratégico, e, por isso, passou por um processo de mudança não só de procedimentos mas do pensamento organizacional. Nesta pesquisa você poderá demonstrar o quão envolvido se sentiu com este processo, e como a construção de novos planos e metas para o futuro puderam influenciar a sua motivação e comprometimento com a empresa.

Ao responder cada pergunta leve sempre em consideração a seguinte ideia: Este critério melhorou ao longo de 2012? Ou seja, se na pergunta X você for indagado sobre as melhorias nas condições físicas de trabalho, pense como era no início do ano e como ficou no final (tanto do ano como do Planejamento). Replique essa ideia para todas as perguntas e marque a opção que mais se parecer com a sua opinião.

Em caso de dúvidas, entre em contato com (andressa.souza@ebeji.com.br)! As suas respostas são sigilosas, e serão tratadas apenas por mim, com fins puramente acadêmicos, não podendo ser apresentadas em forma de relatório para a Diretoria da Empresa. Desde já, agradeço a sua colaboração com a minha monografia.

Termo de consentimento para o uso das informações coletadas na pesquisa:

Esta pesquisa é uma das etapas de um Trabalho de Conclusão de Curso que estuda a influência do Planejamento Estratégico na Motivação dos Colaboradores de uma organização. Sua identidade será mantida em sigilo e todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos. Deixamos claro que a participação nesta pesquisa é voluntária, e que você poderá se recusar a responder a qualquer momento. Se você concordar em participar, por favor, assinale a alternativa "Sim" a seguir, indicando que está ciente dos objetivos da pesquisa bem como o uso dos seus resultados. Desde já, agradecemos sua disposição em participar deste projeto de pesquisa.

Concordo em participar desta pesquisa, me comprometendo a responder as perguntas com veracidade e boa fé mediante os objetivos descritos. E também concordo com a publicação dos dados obtidos apenas para uso acadêmico vetando a sua liberação para terceiros não expressamente autorizados.

- ☐ Sim.
☒ Não.

Gostaria de receber o relatório da Pesquisa com os resultados.

- ☐ Sim.
☒ Não.

Ao responder cada pergunta leve sempre em consideração a seguinte ideia: Este critério melhorou ao longo de 2012? Ou seja, se na pergunta X você for indagado sobre as melhorias nas condições físicas de trabalho, pense como era no início do ano e como ficou no final (tanto do ano como do Planejamento). Replique essa ideia para todas as perguntas e marque a opção que mais se parecer com a sua opinião.

Os valores da Ebeji estão claramente definidos.

- | | |
|--------------------|--------------------|
| () Concordo Pouco | () Discordo |
| () Discordo Muito | () Concordo Muito |
| () Concordo | () Discordo Pouco |

A missão da Ebeji é conhecida e entendida por todos.

- | | |
|--------------------|--------------------|
| () Concordo Pouco | () Discordo |
| () Discordo Muito | () Concordo Muito |
| () Concordo | () Discordo Pouco |

A Ebeji pratica os valores que adota.

- | | |
|--------------------|--------------------|
| () Concordo Pouco | () Discordo |
| () Discordo Muito | () Concordo Muito |
| () Concordo | () Discordo Pouco |

Eu me identifico com a marca EBEJI.

- | | |
|--------------------|--------------------|
| () Concordo Pouco | () Discordo |
| () Discordo Muito | () Concordo Muito |
| () Concordo | () Discordo Pouco |

A Ebeji tem um planejamento adequado para competir com seus concorrentes.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Sinto que a Ebeji está preparada para atuar com qualidade no mercado.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

A Ebeji acompanha as tendências e mudanças que ocorrem no mercado.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no setor de EaD.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Nos processos de mudança que ocorreram na Ebeji, eu entendi claramente o meu papel.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu estou disposto a ir além de meus deveres normais do trabalho para ajudar no sucesso da Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

As minhas opiniões são importantes na Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Nas condições atuais, se eu recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa eu aceitaria.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Estou considerando a possibilidade de deixar a Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu me interesso pelo crescimento e quero colaborar para o alcance dos resultados positivos pela Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu desejo claramente fazer minha carreira na Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu realmente sinto os problemas da Ebeji como se fossem meus.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu tenho orgulho em trabalhar na Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Sinto que eu ainda poderia melhorar a qualidade do meu trabalho.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

A forma como a empresa se planeja para o futuro me encoraja a dar sempre o melhor de mim.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

As minhas atividades me encorajam a dar sempre o melhor de mim.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Sempre vou para Ebeji motivado com o meu trabalho.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Os colaboradores são motivados a contribuir com idéias e sugestões.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Eu e meu chefe imediato costumamos trocar regularmente informações.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Estou otimista com relação ao meu futuro na Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Tenho autonomia para tomar decisões necessárias.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

Sinto-me valorizado como pessoa na Ebeji.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concordo Pouco | <input type="checkbox"/> Discordo |
| <input type="checkbox"/> Discordo Muito | <input type="checkbox"/> Concordo Muito |
| <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> Discordo Pouco |

De acordo com a escala abaixo, como você classifica o impacto que o planejamento estratégico teve na sua motivação com a Ebeji?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Impacto muito negativo | <input type="checkbox"/> Impacto positivo |
| <input type="checkbox"/> Impacto pouco positivo | <input type="checkbox"/> Impacto pouco negativo |
| <input type="checkbox"/> Impacto negativo | <input type="checkbox"/> Impacto muito positivo |

De acordo com a escala abaixo, qual é o seu grau de motivação geral com a Ebeji?

Totalmente Insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente Satisfeito
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

Com que frequência você se sente assim quando está na Ebeji? - Sob Pressão

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Sempre |
| <input type="checkbox"/> Muitas vezes | <input type="checkbox"/> Às vezes |
| <input type="checkbox"/> Raramente | |

Com que frequência você se sente assim quando está na Ebeji? - Cansado

- () Nunca () Sempre
() Muitas vezes () Às vezes
() Raramente

Como você se sente sabendo que a Ebeji realizou seu primeiro Planejamento Estratégico?

- () Confiante () Curioso
() Entusiasmado () Outro: _____
() Motivado

Como você acha que as mudanças apresentadas pelo Planejamento Estratégico e implantadas ao longo do ano impactaram a sua motivação de trabalhar na Ebeji?

Como você acredita que pode colaborar para que o Planejamento Estratégico da Ebeji continue sendo cumprido?

Como você acha que as mudanças apresentadas pelo Planejamento Estratégico e implantadas ao longo do ano impactaram o seu desejo de continuar, ou não, na Ebeji?

ANEXO

ANEXO 1 - Questões da PCO aplicada antes da realização do planejamento estratégico para diagnóstico do clima organizacional. Modelo elaborado pela PWC.

DIMENSÃO	Ambiente externo
FATOR CHAVE	Enfoque com o cliente
1	A minha empresa cumpre suas promessas para com o cliente.
2	A satisfação do cliente externo é uma prioridade dentro da minha empresa.
3	A minha empresa ouve as queixas dos clientes.
4	A minha empresa utiliza as queixas do cliente para melhorar o serviço prestado.
5	Minha empresa toma as providências necessárias para resolver as queixas dos clientes.

DIMENSÃO	Ambiente externo
FATOR CHAVE	Mudanças Externas
6	Tenho conhecimento sobre as mudanças que ocorrem no setor de Ead.
7	A minha empresa acompanha as mudanças que ocorrem no mercado.
8	Sinto que a minha empresa está preparada para as mudanças que vem a ocorrer
9	Sinto que as mudanças tiveram impacto positivo para a empresa e minhas atividades.

DIMENSÃO	Missão e Estratégia
FATOR CHAVE	Clareza de Objetivos
10	Conheço muito bem as metas e os objetivos do meu trabalho
11	Conheço muito bem os objetivos e as metas da empresa.
12	Conheço muito bem os objetivos e as metas que a empresa tem para a minha área.
13	A minha empresa oferece recursos necessários para o alcance dos seus objetivos.
14	As metas da minha empresa são realistas e alcançáveis.

DIMENSÃO	Missão e Estratégia
FATOR CHAVE	Orientadores
15	Os valores da empresa estão claramente definidos.
16	A missão da empresa é conhecida e entendida por todos.
17	A minha empresa pratica os valores que adota.
18	Eu me identifico com a marca: EBEJI.

DIMENSÃO	Liderança Executiva
FATOR CHAVE	Liderança Executiva
19	A Diretoria da empresa cumpre suas promessas.
20	A Diretoria comunica-se facilmente com os colaboradores em todos os setores.
21	A Diretoria comporta-se de maneira justa com todos os colaboradores.
22	A Diretoria da minha empresa é respeitada pelos empregados
23	A Diretoria da minha empresa está interessada no bem estar dos empregados
24	Os empregados acreditam no que a Diretoria diz
25	Existe contato suficiente entre a Diretoria e os empregados

DIMENSÃO	Liderança Executiva
FATOR CHAVE	Gestão da mudança
26	Nos processos de mudanças que ocorrem a Direção está ativamente envolvida.
27	As mudanças que ocorrem na empresa são muito bem pensadas e planejadas.
28	Nos processos de mudança que ocorrem a Diretoria comunica claramente as razões.
29	A Diretoria da minha empresa incentiva e promove mudanças

DIMENSÃO	Cultura
FATOR CHAVE	Alinhamento de valores
30	Os valores da empresa estão amplamente comunicados.
31	A empresa desperta em mim um forte sentimento de lealdade
32	Os valores da empresa são consistentes e coerentes com os meus valores pessoais.
33	Os valores e a missão da empresa despertam confiança.
34	A empresa é coerente com os valores que adota.

DIMENSÃO	Cultura
FATOR CHAVE	Histórico de mudança
35	As mudanças pelas quais a minha empresa tem passado têm trazido bons resultados.
36	Nos processos de mudança que ocorreram, eu entendi claramente o meu papel.
37	Considero que a empresa é hoje melhor do que era quando fui admitido.
38	A minha empresa tinha a necessidade de passar pelos processos de mudanças.

DIMENSÃO	Cultura
FATOR CHAVE	Prontidão à mudança
39	Quando ocorre uma mudança, a minha chefia comunica a situação de forma clara.
40	As pessoas da minha empresa encaram as mudanças como oportunidade.
41	A minha empresa fornece recursos necessários para a realização das mudanças

DIMENSÃO	Estrutura
FATOR CHAVE	Relacionamento setores
42	Na minha empresa existe uma boa comunicação entre os departamentos
43	Na minha empresa todas as áreas trabalham juntas para alcançar os resultados
44	Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras áreas
45	O meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos da empresa
46	Na minha empresa existe uma boa comunicação entre as diversas chefias.

DIMENSÃO	Estrutura
FATOR CHAVE	Quadro de pessoal
47	Muitas vezes fico aborrecido pela pressão excessiva do meu trabalho.
48	Existe gente suficiente no meu grupo para tocar a carga normal de trabalho

DIMENSÃO	Práticas gerenciais
FATOR CHAVE	Gestão da liderança
49	Eu e minha chefia imediata costumamos trocar regularmente informações.
50	A minha chefia imediata pede opiniões e idéias da equipe antes de tomar uma decisão
51	Minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades.
52	Minha chefia imediata planeja bem as atividades da sua área.
53	Minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece apoio quando necessário.
54	Minha chefia imediata procura explicar a relação existente entre os objetivos da empresa e o meu trabalho.

DIMENSÃO	Práticas gerenciais
FATOR CHAVE	Estilo de liderança
55	Minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros da equipe.
56	Minha chefia imediata elogia e reconhece a equipe quando um bom trabalho é realizado.
57	Minha chefia imediata é fácil de abordar e de iniciar uma conversação.
58	Minha chefia imediata mantém a disciplina.
59	Minha chefia imediata toma decisões com rapidez
60	O estilo de liderança da minha chefia imediata me encoraja a dar sempre o melhor de mim.

DIMENSÃO	Práticas gerenciais
FATOR CHAVE	Gestão de pessoas
61	Minha empresa valoriza o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores.
62	Minha chefia imediata demonstra interesse em desenvolver as habilidades da equipe.
63	minha empresa recompensa os colaboradores com base no seu desempenho.
64	Minha participação nos treinamentos tem contribuído para melhorar o meu desempenho.
65	Minha empresa oferece oportunidades para me desenvolver profissionalmente.
66	O programa de treinamento está de acordo com as necessidades da empresa.
67	As normas e práticas de pessoal são administradas com justiça.
68	A empresa é tolerante para com os empregados que têm baixo desempenho.

DIMENSÃO	Práticas gerenciais
FATOR CHAVE	Comunicação
69	A empresa faz na prática o que é comunicado nos quadros de avisos e/ou outros canais.
70	Os canais de comunicação existentes para sugestões de melhoria são adequados.
71	A minha empresa existe uma comunicação aberta.
72	As políticas e decisões da empresa são comunicadas de forma simples e fácil de entender.

DIMENSÃO	Sistemas
FATOR CHAVE	Segurança do trabalho
73	Os padrões de segurança para o meu trabalho estão claramente definidos.
74	Em minha opinião os colaboradores seguem as políticas e procedimentos de segurança.
75	A empresa disponibiliza os recursos e ferramentas necessárias para minha segurança.
76	A minha chefia valoriza os altos padrões de segurança no trabalho.
77	Percebo que os investimentos em segurança do trabalho estão trazendo resultados positivos.
78	No meu entender, as condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.

DIMENSÃO	Sistemas
FATOR CHAVE	Segurança de qualidade
79	Os problemas operacionais da minha área são identificados e documentados
80	Os problemas operacionais da minha área são analisados para entender as suas causas.
81	Muitas vezes fico aborrecido pela pressão excessiva do meu trabalho.
82	Fazemos o trabalho bem feito desde a primeira vez.

DIMENSÃO	Sistemas
FATOR CHAVE	Segurança de qualidade
83	Os sistemas informatizados da minha empresa são adequados para a necessidade de trabalho.
84	Tenho todas as informações necessárias para realizar o meu trabalho
85	Os indicadores de desempenho existentes me ajudam no dia-a-dia de trabalho
86	Os indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados do trabalho são entendidos.
87	Os indicadores para acompanhamento dos resultados do meu trabalho estão claramente definidos.
88	As informações que recebo de outras áreas são confiáveis.
89	Tenho acesso com facilidade às informações necessárias para realizar o meu trabalho
90	Os investimentos em sistemas de informática facilitaram a realização do meu trabalho

DIMENSÃO	Clima Organizacional
FATOR CHAVE	Satisfação c/ trabalho
91	Tenho orgulho em trabalhar na empresa.
92	Sou otimista com relação ao meu futuro na empresa.
93	Estou satisfeito com o meu trabalho.
94	A empresa oferece boas condições de trabalho para os colaboradores.
95	Eu recomendaria a empresa como um bom lugar para trabalhar.
96	Sinto-me valorizado como pessoa na empresa.
97	Meus amigos e vizinhos admiram a empresa onde trabalho.

DIMENSÃO	Clima Organizacional
FATOR CHAVE	Espírito de equipe
98	O meu grupo de trabalho está motivado a maior parte do tempo.
99	As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe.
100	Todos os meus colegas cooperam para que os nossos objetivos sejam alcançados.
101	Na minha empresa existe uma boa cooperação entre os grupos de trabalho.
102	Existe um alto grau de confiança entre os colegas do meu grupo de trabalho.

DIMENSÃO	Clima Organizacional
FATOR CHAVE	Relacionamento
103	Os problemas são identificados e claramente definidos no meu grupo.
104	Todos os conflitos com o meu grupo de trabalho são discutidos e resolvidos a tempo.
105	A minha chefia age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe.
106	As soluções dos problemas são baseadas em fatos e dados.

DIMENSÃO	Requisitos de trabalho
FATOR CHAVE	Procedimentos
107	Os procedimentos operacionais estão claramente definidos.
108	Os procedimentos operacionais estão bem entendidos.
109	Os procedimentos operacionais definidos facilitam o meu trabalho
110	Os procedimentos operacionais são atualizados com frequência adequada
111	As mudanças nos procedimentos operacionais são bem explicadas.

DIMENSÃO	Requisitos de trabalho
FATOR CHAVE	Participação
112	Os colaboradores são motivados a contribuir com idéias e sugestões.
113	Possuo autonomia para tomar decisões necessárias das minhas responsabilidades.
114	Sou encorajado a me envolver em decisões que podem afetar o meu trabalho.
115	A empresa se esforça para conhecer as opiniões e pensamentos dos empregados.

DIMENSÃO	Requisitos de trabalho
FATOR CHAVE	Conhecimentos
116	Os conhecimentos e habilidades requeridos para execução do trabalho estão claramente definidos.
117	Os colaboradores possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realização do trabalho.

DIMENSÃO	Motivação
FATOR CHAVE	Motivação
118	Sempre vou para a empresa motivado.
119	O ambiente de trabalho é agradável.
120	O moral do grupo de trabalho é alto.

DIMENSÃO	Motivação
FATOR CHAVE	Reconhecimento
121	Na minha empresa as pessoas são reconhecidas por encontrar melhores formas de trabalhar.
122	Os benefícios fornecidos pela minha empresa são adequados.
123	O salário que recebo é compatível com as minhas responsabilidades e qualificações.
124	Estou satisfeito com o salário que recebo.
125	Na minha empresa as pessoas são reconhecidas quando fazem um bom trabalho.

DIMENSÃO	Pesquisa
FATOR CHAVE	Reação à pesquisa
126	Eu acho importante este tipo de pesquisa para saber a opinião dos empregados.
127	Participar desta pesquisa é uma boa maneira de dizer à empresa o que eu penso.
128	Acredito que a empresa agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados.

DIMENSÃO	Comprometimento
FATOR CHAVE	Comprometimento
129	As minhas opiniões são importantes na empresa.
130	Se eu recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa eu aceitaria.
131	Estou considerando a possibilidade de deixar a empresa.
132	Estou disposto ir além de meus deveres normais para ajudar no sucesso.
133	Eu me interesso pelo crescimento e colaboro para o alcance dos resultados.
134	Eu desejo claramente fazer minha carreira na empresa.
135	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
136	As tarefas que executo são impostas.
137	Julgo que os meus valores são similares aos valores defendidos pela organização.
138	Eu me identifico com a minha profissão.
139	Estou satisfeito com as ações de responsabilidade social que a empresa faz.